



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY



Facultad de Ciencias Económicas y de Administración  
Universidad de la República



CENTRO UNIVERSITARIO  
TACUAREMBÓ

UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA

CENTRO UNIVERSITARIO DE TACUAREMBO

**TECNOLOGO EN ADMINISTRACION Y CONTABILIDAD**

PROYECTO FINAL

INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL

Por:

María Emilia Correa Alvez

Eliana Estefanie Ferrón da Cunda

Frederick Emanuel Leites Labadie

Tutor:

Lic. Lorena Clara

Tacuarembó

URUGUAY

2015

Página de Aprobación

**CENTRO UNIVERSITARIO DE TACUAREMBO**

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el trabajo final:

Título

.....  
.....

Autor/es

.....  
.....

Tutor

.....

Carrera

.....

Cátedra

.....

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

## AGRADECIMIENTOS

En primera instancia queremos agradecer a la Universidad de la República y al Centro Universitario de Tacuarembó por brindarnos la oportunidad de estudiar en el interior en las mismas condiciones que si nos hubiéramos trasladado a la capital.

En segunda instancia a los socios de la empresa en cuestión por haber confiado en nosotros y abrírnos sus puertas para poder realizar esta intervención.

En tercer lugar, de forma muy especial a nuestra tutora Lic. Lorena Clara, quien nos acompañó y apoyó a lo largo de todos estos meses.

También a nuestros familiares y amigos por el apoyo incondicional, al cuerpo docente y a todas aquellas personas que no fueron nombradas pero que de alguna forma u otra contribuyeron a la realización de este trabajo.

## RESUMEN

El presente trabajo se realiza a partir del desarrollo de una intervención organizacional en una empresa del sector metalúrgico del departamento de Tacuarembó. Dicha intervención consistió en la implementación de una encuesta de satisfacción a los principales clientes de la empresa y un análisis de su entorno, para la posterior elaboración de un plan de comunicación externa y una serie de conclusiones y recomendación en relación a aspectos de su gestión.

## DESCRIPTORES

Intervención organizacional. Planificación estratégica. Comunicación externa. Plan de Marketing.

## Índice de Contenido

1. <u>OBJETIVOS GENERALES DEL TRABAJO</u>	1
1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	1
2. <u>MARCO TEÓRICO</u>	2
2.1 DEFINICION DE PYME	2
2.2 DEFINICION DE EMPRESA FAMILIAR	5
2.2.1 Grupos de Interés en la Empresa Familiar.	7
2.2.2 Administración de una empresa en crecimiento	8
2.2.2.1 El crecimiento como desafío.	10
2.2.2.1.1 Fases del crecimiento	10
2.3 “LEFE” SRL EN RELACIÓN A LAS FORMAS DE INICIO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS	14
2.4 “LEFE” SRL Y SU FORMA JURÍDICA	15
2.5 UNA VEZ INICIADA, POSICIONARSE ADECUADAMENTE EN EL MERCADO ES LO QUE ASEGURARA A “LEFE” SU PERMANENCIA	16
2.5.1 Posicionamiento y ventaja competitiva	17
2.5.2 El posicionamiento estratégico	19
2.6 INTRODUCCION AL CONCEPTO DE IMAGEN CORPORATIVA	21
2.7 EL MÉTODO DE MEJORA CONTINUA	24
2.8 EL MARKETING COMO PROCESO ORIENTADO A LA CREACION DE VALOR	27
2.8.1 Marketing y planeación estratégica	29
2.8.2 La estrategia del marketing con foco en el cliente	29
2.8.3 “LEFE” SRL como empresa de servicios: Marketing de servicios	31
2.8.4 ¿Cómo lograr el valor del cliente en la fijación de precios?	33
2.8.4.1 Estrategia de fijación de precios	35
2.8.5 Comunicación de valor como atributo para los clientes	38

	2.8.5.1	La estrategia de marketing en el contexto actual	39
	2.8.5.2	La definición de una estrategia de marketing integrada: desafío clave en la empresa actual	40
3.	<u>DESCRIPCION DEL CONTEXTO – OBJETO DE ESTUDIO</u>		40
3.1	CARACTERIZACION DE LA EMPRESA		40
	3.1.1	“LEFE” SRL y el sector al que pertenece: Caracterización del sector metalúrgico.	40
	3.1.1.1	Evolución Histórica del sector metalúrgico	41
3.2	CARACTERIZACION DE LA EMPRESA A INTERVENIR : “LEFE” SRL		49
	3.2.1	“LEFE” SRL y su proceso de planificación estratégica	49
3.3	“LEFE” SRL COMO PYME		50
3.4	“LEFE” SRL : SUS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS		52
4.	<u>JUSTIFICACION DE LA PRECENTE INTERVENCION</u>		54
5.	<u>DEFINICION DE UN PLAN DE MARKETING PARA “LEFE” SRL COMO ESTRATEGIA PARA LA CAPTACIÓN Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES Y COMO RESPUESTA A LA INESTABILIDAD EN LA DEMANDA DE SERVICIOS EN EL SECTOR</u>		55
5.1	OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING		55
5.2	INTRODUCCIÓN		55
	5.2.1	Rubro: Metalúrgico	55
	5.2.2	Descripción del sector al que pertenece la empresa	58
	5.2.3	“LEFE SRL” y su historia	59
5.3	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN		60
	5.3.1	La misión “LEFE”	60
	5.3.2	La visión “LEFE”	60
	5.3.3	Condiciones generales	60
	5.3.4	Condiciones neutras	61
	5.3.5	Condiciones de la competencia	62
5.4	PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES		63
	5.4.1	Oportunidades	63
	5.4.1.1	Oportunidades de mejora	63
5.5	ESTRATEGIA DE MARKETING		65

5.5.1	Estrategia de producto	66
5.5.2	Estrategia de promoción	66
5.5.2.1	Objetivos	66
5.5.2.2	Acciones	66
5.5.3	Estrategia de precio	68
5.5.3.1	Objetivos	68
5.5.3.2	Acciones	68
5.5.4	Estrategia de publicidad	69
5.5.4.1	Objetivos	69
5.5.4.2	Acciones	69
6.	<u>ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES DE “LEFE” A NIVEL LOCAL</u>	71
7.	<u>ANÁLISIS A PARTIR DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS A LOS CLIENTES DE “LEFE” SRL</u>	74
8.	<u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u>	81

### **Índice de Ilustraciones**

Imagen 1:	Tamaño de la empresa	8
Imagen 2:	Proceso con valor agregado.	25
Imagen 3:	Un modelo sencillo del Proceso de Marketing.	28
Imagen 4:	Diseño de una estrategia de Marketing impulsada por el cliente.	31
Imagen 5:	Cuatro características de los servicios.	32
Imagen 6:	Factores que se toman en cuenta al fijar los precios.	35

### Índice de gráficos

Grafico 1:	Índice de volumen físico – ramas seleccionadas.	42
Grafico 2:	Índice de volumen físico	44
Grafico 3:	Índice de volumen físico	45
Grafico4:	Personas empleadas entre 1996 y 2004	48

### Índice de tablas

Tabla 1:	Índice de volumen físico	43
Tabla 2:	Numero de personas ocupadas por rama industrial (1996).	46
Tabla 3:	Personas ocupadas por rama industrial (2001-2004).	47

Tabla 4: Plan de comunicación externa.	70
Tabla 5: Análisis de los principales competidores de “LEFE” SRL a nivel local.	71





## **1- OBJETIVOS GENERALES DEL TRABAJO:**

- Aproximarnos a la realidad empresarial de una empresa local, identificando áreas de mejora y generando recomendaciones concretas alineadas a su estrategia en el área administrativa y comercial.
- Conocer la realidad del sector metalúrgico a nivel nacional y local.
- Diseñar un Plan de Marketing con recomendaciones específicas orientadas a la atracción y retención de actuales clientes así como al fortalecimiento de la imagen corporativa.

### **1.1- OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Identificar las potenciales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que debe enfrentar la empresa en su contexto actual.
- Conocer el nivel de satisfacción de los principales clientes respecto a los productos y servicios ofrecidos por la empresa con el objetivo de definir un conjunto de recomendaciones.
- Conocer las características de los principales competidores locales (público objetivo, tamaño de la empresa, forma jurídica, cantidad de empleados, identificación de competidores directos e indirectos, etc).
- Conocer la estrategia de comunicación externa implementada por los principales competidores así como los canales más efectivos identificados para llegar al público objetivo.

## **2- MARCO TEÓRICO**

### **2.1 -DEFINICIÓN DE PYME**

El término PYME representa la abreviatura de Pequeña y Mediana Empresa y refiere a empresas con características particulares con ciertos límites de facturación, determinada cantidad de empleados o una combinación de ambos.

Este tipo de empresas representa el 90% del total de empresas de nuestro país, lo cual se evidencia en la promulgación de la Ley 16.201 de Agosto de 1991 “Promoción de PYMES Decreto 54/92 y 266/95”, la cual declara de interés nacional la promoción, desarrollo y tecnificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, refiriendo tanto a actividades realizadas en el ámbito artesanal, comercial, industrial, agroindustrial, tecnológico y de servicios, quedando excluidas de la misma las empresas de intermediación financiera. (Fernández, Gómez y Gorostiaga 2011) (MIEM DINAPYME).

Considerando el criterio de Clasificación de Empresas en el Uruguay basado en lo establecido en el Decreto N° 504/07 del 20 de diciembre del 2007, la empresa en la que se realiza la presente intervención es una pequeña empresa, dado que gestiona entre cinco y nueve personas y las ventas anuales excluidas el IVA no superan las diez millones de unidades indexadas.

El formar parte de esta categoría implica contar con importantes ventajas y asumir algunos riesgos, entre las primeras, la capacidad que poseen estas empresas de cambiar rápidamente su estructura productiva en el caso de variar las necesidades del mercado, es decir la flexibilidad de que disponen, lo cual es mucho más difícil en una gran empresa con un importante número de empleados y grandes sumas de

capital invertido. Sin embargo, su orientación hacia mercados tan específicos o a una cartera reducida de clientes, implica un aumento en el riesgo de quiebra, por lo que podría considerarse como algo deseable que las mismas amplíen su mercado o sus clientes.

Desde el punto de vista de la financiación, las empresas pequeñas tienen mayor dificultad de encontrar financiación a un costo y plazo adecuados debido a su mayor riesgo; por otra parte, y en relación al empleo, son empresas con mucha rigidez laboral, lo que les genera dificultades para encontrar mano de obra especializada.

En lo que refiere al uso de tecnología, se plantea un desafío para las PYMES: el pequeño volumen de utilidades que generalmente obtienen estas empresas, limita sus posibilidades de dedicar fondos a la investigación, por lo que se ven obligadas a generar alianzas y asociaciones para el logro de desarrollo tecnológico.

Dicho factor condiciona además sus posibilidades de ingreso a otros mercados, lo cual implicaría importantes sumas de capital.

A pesar de los aspectos antes mencionados, las pequeñas empresas cuentan con ciertas ventajas o atributos que les permiten diferenciarse de las grandes empresas y que incluso pueden llegar a considerarse importantes “armas estratégicas”, según las tres armas estratégicas de la pequeña empresas planteadas por Porter.

Entre estos aspectos encontramos la posibilidad de adaptar sus procedimientos, políticas, estructura, sistema, recursos humanos a los cambios del entorno.

Es decir, las pequeñas empresas cuentan con cualidades distintivas estratégicas que debe aprovechar: el adaptarse internamente con rapidez a los cambios externos antes que lo hagan sus competidores, la posibilidad de generar cambios internos dentro

de las 7S de McKinsey en forma oportuna, y que incluyen: los valores y objetivos (*sharedvalues*), estrategia (*strategy*), habilidades (*skills and strenghts*), estructura (*structure*), sistemas y procedimientos (*systems and procedures*), personal (*staff*) y estilos de dirección (*style*); y finalmente el tercer elemento, la posibilidad de integrar el entorno, es decir la importancia de considerarlo y analizarlo para poder ejercer cierto control sobre él, explotando las oportunidades que ofrece y reaccionando a las amenazas y problemas que pueden llegar a afectarla.

Además de la flexibilidad, la segunda arma estratégica de las pequeñas empresas es la segmentación del mercado. El segmento del mercado se conceptualiza como una parte del mercado que se caracteriza por la homogeneidad de las expectativas necesidades y deseos de los consumidores.

La utilización de esta arma estratégica generalmente empleada por parte de las pequeñas empresas, les permite concentrar los escasos recursos que tienen en un determinado segmento del mercado, tornándose más fuertes o menos vulnerables a las investidas de las grandes empresas o abarcando un segmento que no es atractivo para las empresas más grandes. Desde la perspectiva de “LEFE S.R.L” aunque poseen los conocimientos, habilidades y destrezas para abarcar un mercado más amplio, debido a las características del entorno y las necesidades actuales han optado por centralizar sus servicios, principalmente en las empresas industriales medianas y de gran porte del mercado local y en menor medida regional. De este modo logran evitar la competencia directa con la gran empresa, teniendo la opción de concentrarse en uno o varios segmentos del mercado.

Vinculada a la posibilidad de segmentación, la tercer arma estratégica es la cercanía con el cliente, la cual generalmente otorga una ventaja competitiva respecto a las grandes empresas, que debido a su gran dimensión y estructura, por el exceso de niveles jerárquicos, las deficiencias en las comunicaciones y las estructuras normalmente rígidas, pierden el contacto directo con su público objetivo, y por lo tanto, la posibilidad de conocerlo en mayor nivel de profundidad. Esta arma estratégica es destacable en “LEFE S.R.L”: sus socios son los encargados de gestionar personalmente las oportunidades de trabajo y preparar los presupuestos a cada uno de sus clientes, logrando así un contacto más directo, ofreciendo un servicio bastante personalizado.

Para reforzar esta cualidad distintiva es importante que el propietario mantenga abiertos los canales de comunicación tanto con los clientes como con sus empleados a fin de lograr altos niveles de flexibilidad operativa, estratégica y una fuerte cultura (Las tres armas estratégicas de la pequeña empresa).

## **2.2 -DEFINICION DE EMPRESA FAMILIAR:**

La empresa en la que se realiza la presente intervención es una PYME familiar. Esta categorización se fundamenta en que “LEFE SRL” se caracteriza por la existencia de una familia, cuyos miembros comparten una historia y un patrimonio económico común, e intervienen en la gestión y gobierno de la empresa.

La existencia de miembros que integran el núcleo familiar contribuye al desarrollo de una cultura, creencias y valores compartidos por todos, el desarrollo de una íntima y

profunda identificación individual con la familia y con la empresa. Asimismo, fomenta en sus integrantes el desarrollo de expectativas de derechos de propiedad sobre la empresa y de incorporación a la gestión y dirección. No obstante, el involucramiento directo de los miembros de la familia en la empresa también provoca la superposición de roles entre la familia, la empresa y la propiedad. En la empresa en cuestión la dirección y el gobierno están en manos de una pareja, cuyos miembros tienen roles definidos. El socio es encargado principalmente de la parte operativa y de controlar el correcto funcionamiento de los procesos y procedimientos desarrollados en cada trabajo, de aspectos vinculados a la comercialización y oferta de sus productos y servicios y de la gestión de los recursos humanos de la empresa. La socia es la encargada del sector administrativo.

Otra característica distintiva de la empresa familiar es la intención de sus creadores y herederos de que la propiedad y gestión de la organización se mantengan en poder de la familia.

La interacción y la superposición de roles entre la familia, la propiedad y la empresa es lo que torna compleja a la empresa familiar. Al considerar la empresa y la familia como dos sistemas, podemos afirmar que en el primero rigen aspectos vinculados a lo emocional ya que sus miembros tienen lazos afectivos que los vinculan, lo que puede resultar como una fortaleza o no. La educación, la forma de actuar, los valores se van cimentando en este sistema, lo cual permitirá lograr una estructura que a futuro actuará para minimizar el cambio y mantener el equilibrio del sistema.

El sistema empresarial, sin embargo, se centra en el desarrollo de tareas y procedimientos.

Está estructurado en torno a un sistema contractual donde los empleados están dispuestos a trabajar a cambio de un beneficio económico acorde a sus necesidades. Se relaciona constantemente con el mundo exterior debido al intercambio de bienes y servicios que ofrece, y está constantemente promoviendo el cambio en lugar de minimizarlo, con el objetivo de asegurar su propia supervivencia.

Ambos sistemas son mutuamente interdependientes a fin de armonizar la estructura y procedimientos de la empresa de la mejor manera. De esa interacción surgen también algunos inconvenientes debido a que cada sistema tiene prioridades diferentes y no es sencillo encontrar el equilibrio para satisfacer totalmente a ambos.

### **2.2.1 -Grupos de Interés en la Empresa Familiar**

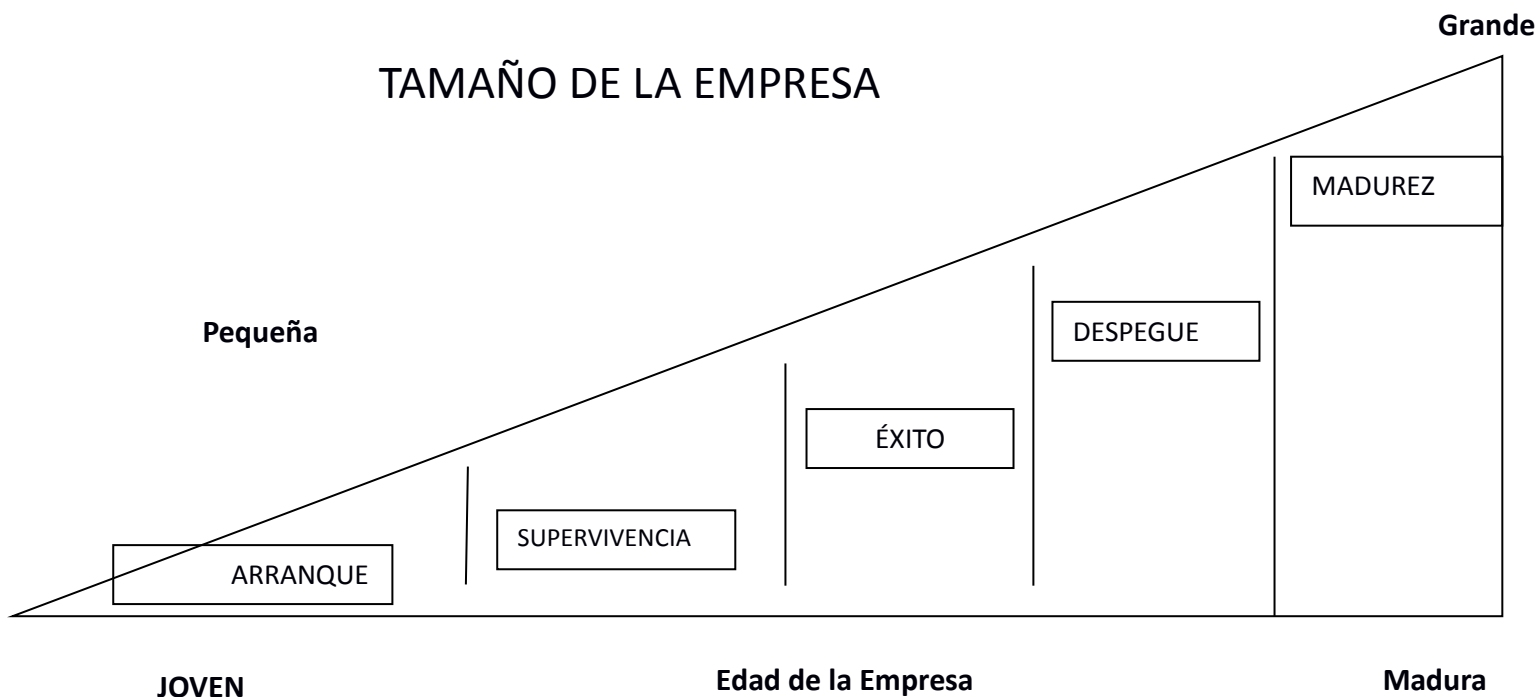
A partir de la consideración de la familia, la propiedad y la posibilidad de trabajar o no en la empresa familiar, se pueden definir ocho grupos de interés que nos permiten visualizar las distintas interacciones de roles que se pueden dar en una empresa de estas características. Los socios de la empresa se ubican en el grupo de aquellos que trabajan, son propietarios y a la vez hacen parte de la familia, mientras que los empleados integran el grupo de individuos que solamente trabajan en la organización. (Güenaga y Riva).



### 2.2.2 Administración de una empresa en crecimiento

Además de ser una pyme familiar la empresa en la cual se realiza la presente intervención es una empresa que se encuentra en una fase importante de crecimiento. Las empresas emprendedoras transitan por distintas fases de crecimiento a lo largo de su ciclo de vida, cada una de ellas pone en juego las destrezas administrativas de su gestor.

IMAGEN 1



La etapa inicial es la de Arranque, en la misma, los principales desafíos consisten en producir el bien o servicio y en obtener clientes. Una vez alcanzados estos objetivos, a través de lo cual la empresa comienza a demostrar su viabilidad, comienza la

etapa de Supervivencia, el desafío que se le presenta es principalmente de orden económico, dado que se ve en la obligación de generar dinero suficiente para administrarla y lograr que sus ingresos sean mayores que sus egresos. Es generalmente en esta etapa en que se produce un aumento de su tamaño, pero consecuentemente sus administradores se encuentran en la obligación de aumentar la rentabilidad para continuar siendo viable. Cuando la empresa ya está consolidada y tiene una buena base económica, se inicia la etapa de Éxito. En este momento, generalmente el propietario suele enfrentarse a la decisión de ceder sus tareas a profesionales y a la vez darles poder de decisión, logrando así disminuir su ritmo de trabajo y tener una vida más tranquila. El desafío de la siguiente etapa, que es el despegue, consiste en crecer rápidamente sobre bases económicas sólidas. El propietario se enfrenta al desafío de delegar decisiones y la empresa necesita reunir suficiente capital para invertir en su desarrollo. Su éxito depende, entre otras cosas, de su administración. Si logra una adecuada gestión, podría llegar a constituirse en una gran empresa. Gran parte de este logro se debe a la utilización de las armas estratégicas distintivas de las pequeñas empresas. Avanzar en un crecimiento económico importante, puede implicar la pérdida de las ventajas de las empresas de tamaño pequeño, tales como la flexibilidad y la proximidad al cliente. En esta etapa la empresa se encuentra con los suficientes recursos y personal para empezar a funcionar como una empresa madura con planeación y sistemas detallados de control. Podemos clasificar a “LEFE S.R.L” dentro de esta etapa, siendo uno de los principales desafíos que presenta la descentralización en la toma de decisiones por parte del principal socio de la

empresa y por otro, su principal reto es continuar posicionándose como lo viene haciendo en el mercado (Daft, 2011)

### **2.2.2.1 El Crecimiento como desafío**

En su artículo “Evolución y revolución conforme crecen las organizaciones”, Larry Greiner menciona las problemáticas por las que transitan las Organizaciones a lo largo de su proceso de crecimiento. Este autor plantea que “cada fase del crecimiento es un efecto de la fase anterior y sus problemas”. (Comas Mérola y Ginesta, 2012, p. 121).

#### **2.2.2.1.1. -Fases del Crecimiento**

La fase inicial es la creatividad, la misma se caracteriza por la creación de un producto o el inicio de la prestación de un servicio, en la cual los creadores se centran en la satisfacción de los deseos de su clientela, procurando continuamente adaptar dicho producto o servicio a sus necesidades de estos, con el objetivo de establecerse en el mercado.

Además de la importancia de la comunicación con los clientes, en lo que refiere a la comunicación, esta etapa se caracteriza por un estilo informal y frecuente. En cuanto a aspectos de gestión prácticamente no hay actividades administrativas, prima el interés de los socios en que prospere el negocio lo que permite que los procedimientos y trabajos funcionen de forma adecuada. Con el transcurso del tiempo surge la necesidad de incorporar personal a fin de satisfacer adecuadamente las crecientes demandas, el desafío será el de alienar a los

distintos integrantes en un mismo fin, lo que requiere que aparezca alguna forma de dirección.

Con el aumento de los niveles de productividad y personal, surge la necesidad de una mayor inversión de capital, y con ésta, generalmente surge la necesidad de incorporar un sistema contable más complejo y completo, así como la implementación de un sistema de control.

La crisis principal de esta etapa radica en que la función directriz actual ha cambiado y los socios fundadores del producto o servicio suelen resistirse a hacerse a un lado del proceso, aunque no cuenten con las herramientas suficientes para poder afrontar los nuevos retos. Greiner plantea que “la crisis de esta etapa, es una crisis del liderazgo”, por lo cual, la clave para superarla es la posibilidad de encontrar a alguien capaz de llevar adelante la empresa en sus nuevas condiciones.

En la transición entre ambas etapas el entusiasmo porque el producto salga adelante es sustituido por la necesidad de un líder que pueda llevar adelante esta nueva etapa de la organización.

Luego de superada la crisis de liderazgo, deviene una organización funcional, en la cual se dividen las tareas y departamentalizan las funciones.

Además de los cambios mencionados a nivel de estructura, en relación a la gestión se introducen sistemas de contabilidad de inventarios y ventas, lo que favorece la información para la toma de decisiones.

En cuanto a la organización del trabajo se adoptan incentivos, presupuestos y estándares de trabajo que comienzan a sustituir el entusiasmo como forma de motivación.

Como producto del surgimiento de una jerarquía de posiciones, surge la comunicación formal entre los integrantes de la organización, creándose la necesidad de canales de comunicación formal como reuniones semanales, circulares, etc. comunicando novedades y difundiendo información.

Los cambios antes mencionados, precipitan la crisis de la autonomía, en la que se restringen los márgenes de libertad a favor de las políticas y procedimientos y a la supervisión de los mandos medios.

Con el transcurso del tiempo, los gerentes que solucionaron la crisis de la etapa anterior, deben ceder autoridad: delegar para lograr una mejor gestión.

La crisis de esta etapa surge por la falta de cesión de autoridad y la carencia de conocimiento respecto a la toma de decisiones de los supervisores, quienes en la etapa anterior se limitaban al acatamiento de órdenes y en esta nueva etapa deben aprender a tomarlas y a ejercer positivamente su poder.

Tras la superación de la crisis de la etapa anterior, surge la etapa de la delegación, como consecuencia de la aplicación de un modelo de organización en el cual se descentraliza la autoridad y en el que existe una particular forma de funcionamiento: existe una mayor responsabilidad de los gerentes de fábrica y de territorios de venta, la línea jerárquica comienza a controlar en función de resultados y las decisiones son tomadas por los supervisores del nivel operativo, lo que posibilita que la alta dirección intervenga solamente cuando ocurren desvíos. En esta etapa, los gerentes poseen capacidad para tomar decisiones de forma autónoma y se responsabilizan por los resultados de dichas decisiones. Se

establecen formas de organización y análisis basados en el concepto de centros de costos y utilidades independientes dentro de la empresa.

La crisis de esta etapa consiste en que la independencia de cada área puede generar el riesgo de conducir a una excesiva autonomía, que se refleja entre otros aspectos en la ausencia de coordinación y un uso ineficiente de los recursos, así como a la pérdida de la visión global de la Organización. Dicha situación contribuye a la pérdida de control por parte de la gerencia general, lo cual tendrá como resultado la crisis del “Control.”

La etapa de Coordinación surge como consecuencia de superar la crisis de Control.

La misma se caracteriza por la implementación de diferentes mecanismos de coordinación formales y sistemas de control operativos internos más afinados, con lo cual se ingresa a la crisis denominada por Greiner de “Papeleo”, momento en el que lo formal corre el riesgo de devenir un objetivo en sí mismo.

La última etapa es la de Colaboración, la cual suele aparecer mezclada con etapas anteriores.

Se caracteriza por querer alinear los crecientes recursos humanos de la organización hacia un mismo fin, a partir de esquemas motivacionales con objetivos empresariales.

Greiner afirma que “cualquier solución que se encuentre para un problema organizacional, engendra nuevos problemas que será necesario resolver” (Comas Mérola y Ginesta, 2012, p. 123). y enfatiza que el futuro de la organización se encuentra condicionado principalmente por el contexto en el cual desarrolla sus actividades.

De la resolución de esta etapa depende la supervivencia y el futuro de la Organización. (Comas Mérola y Ginesta, 2012).

### **2.3. “LEFE SRL” EN RELACIÓN A LAS FORMAS DE INICIO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS**

Según los planteos de Longenecker, las pequeñas empresas pueden surgir por diversos caminos: crear una empresa desde cero, adquirir una franquicia o adquirir una empresa existente, opción última que corresponde a la empresa en la que se realiza la presente intervención. La forma de inicio de “LEFE SRL” ha permitido a la empresa maximizar los beneficios de las armas estratégicas antes mencionadas. En este sentido, le ha permitido disminuir la incertidumbre de empezar un negocio desde cero, obtener una empresa con procedimientos ya establecidos, proveedores conocidos y clientes fidelizados y por lo tanto, concretar más rápidamente el negocio. Por otra parte, esta forma de inicio le permitió reducir costos operativos asociados a la apertura de nueva empresa desde cero. Las desventajas asociadas a esta forma de inicio se han visto minimizadas por la situación en la que se encontraba la empresa anterior: los funcionarios optaron en su gran mayoría por permanecer junto al propietario de “LEFE SRL”, los equipos e instalaciones con que contaban estaban en perfectas condiciones, y las relaciones con proveedores y clientes eran muy favorables, el riesgo era atraerlos y fidelizarlos a esta nueva propuesta.

El presente trabajo se plantea como objetivo contribuir a la identificación de los principales atributos, positivos y negativos, presentes en la mente de sus actuales clientes para fortalecer los primeros, y responder frente a los segundos a fin de asegurar su fidelización y por tanto, favorecer la continuidad de la Organización (Longenecker, citado en Administración de pequeñas y medianas empresas, p. 9).

Otro de los cambios que debió enfrentar la empresa fue la búsqueda de la mejor forma jurídica que se adapte a su situación y necesidades. Esta situación la ha llevado a constituirse como una Sociedad de Responsabilidad Limitada.

## **2.4 “LEFE S.R.L” Y SU FORMA JURÍDICA**

Al constituirse como SRL, LEFE se encuentra regulada por los Art. 223 a 243 de la Ley 16.060. La misma establece que la responsabilidad de sus socios es limitada y establece sus condiciones: no pueden excederse de un total de 50 socios, en caso contrario debe transformarse en S.A. en un plazo no mayor a dos años; la división en capital entre sus socios es en cuotas sociales de igual valor acumulable e indivisible, no siendo las mismas susceptibles de representarlas en títulos negociable.

Su denominación se fundamenta en que, en principio, los socios solamente responden hasta el valor de su aporte en la sociedad, una vez integrado este aporte el socio no responde con su patrimonio personal frente a los acreedores de la sociedad.

El Art. 229 de la ley dispone que los socios son solidariamente responsables frente a terceros por el efectivo aporte que se han obligado, que puede ser dinero el cual se puede diferir hasta en un 50% del aporte hasta en dos años, período en el cual los demás socios son solidariamente responsables ante terceros por el efectivo aporte.

Existen excepciones al principio de la limitación de responsabilidad, entre ellas:



De índole laboral: por deudas de salario Art. 12 de la Ley 14.188 con la modificación de la Ley 14.358, los socios son solidaria y directamente responsables de las deudas salariales de los empleados de la SRL.

En materia tributaria: en el Art. 95 de la Ley 18.083, se dispone que los socios de sociedades personales son solidariamente responsables del pago del Impuestos a las Rentas de la Actividad Económica (IRAE) y en materia de contribución de la seguridad social.

En materia de trabajo y enfermedad profesional: La Ley 18.172 Art. 346, establece la responsabilidad solidaria en los contratos de seguro y por incumplimiento a las normas de seguro y accidentes de trabajo.

Para comenzar a operar, la empresa debió realizar la inscripción en el Registro de la Personas Jurídicas, Sección Registro Nacional de Comercio, debiéndose realizar la publicación en un diario de la localidad y diario oficial en un plazo de 60 días al de la inscripción en el registro (Holz, 2013).

## **2.5 UNA VEZ INICIADA, POSICIONARSE ADECUADAMENTE EN EL MERCADO ES LO QUE ASEGURARÁ A “LEFE” SU PERMANENCIA.**

El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio refiere al modo en que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación a los productos de la competencia (Kotler, 2012).

Dicha posición depende del conjunto de percepciones, impresiones y sentimientos que tienen los consumidores en relación al mismo y que la empresa debe preocuparse por crear y mantener, así como también de indagar.

Con el objetivo de posicionar su producto o servicio, deberá seguir los siguientes pasos: segmentar el mercado, evaluar el interés de cada segmento, seleccionar un segmento objetivo o varios, identificar las distintas posibilidades de posicionamiento para cada segmento elegido y por último realizar la selección y desarrollo de un concepto de posicionamiento.

Con el objetivo de lograr un posicionamiento adecuado, la empresa deberá llevar adelante un proceso de segmentación, el cual consiste, según Kotler (2012) en dividir el mercado en distintos grupos de compradores, con necesidades, características o conductas distintivas, potenciales demandantes de sus productos que responderán de modo similar a un conjunto dado de actividades de Marketing.

Conocer en profundidad el segmento escogido posibilitará conocer las expectativas y necesidades concretas que la empresa deberá satisfacer a través de la ventaja competitiva ofrecida.

### **2.5.1 Posicionamiento y Ventaja Competitiva**

Según Comas, Mérola y Ginesta (2012), lograr un adecuado posicionamiento implica la identificación y consolidación de una ventaja competitiva, entendiendo por tal la ventaja que se tiene sobre los competidores o distingue a las empresas ofreciendo más valor hacia los consumidores, ya sea ofreciendo precios más bajos que los de

la competencia u ofreciendo precios mayores pero justificados por la sensible cantidad de beneficios para el consumidor final.

En síntesis, refiere a cualquier característica de la Organización que el público considera conveniente y es distinta de las propuestas por la competencia.

Existen dos fuentes de ventaja competitiva: la diferenciación y el liderazgo en costos, el desafío de toda empresa es hacerlas sostenibles en el tiempo.

Las ventajas competitivas entre empresas del mismo sector suelen ser similares, por lo cual, cada empresa debe tener en cuenta dos aspectos claves a la hora de seleccionar su estrategia: la estructura del sector y su posicionamiento en el mismo, ambos factores están sujetos a cambios constantes.

Cuando los cambios son significativos dentro del sector, las empresas integrantes del mismo deben adaptarse y acompañarlos, respondiendo rápidamente con modificaciones en sus propias estrategias y estructuras; para lo cual es necesario contar con un alto nivel de flexibilidad y adaptabilidad a los cambios.

Es muy importante poder anticiparse, identificar señales de cambios en el sector y poder transformarlos en oportunidades y nichos de mercado emergentes. En este proceso de mejora continua, la capacidad de cambio que posean nuestros recursos humanos es clave. Estos deben ser competentes, estar motivados, ser eficientes, innovadores, sugerir mejoras, estar predispuestos a la innovación.

### **2.5.2 El Posicionamiento Estratégico**

El posicionamiento que adopte la empresa estará ligado a la estrategia que haya definido, la misma debería partir de un cuidadoso análisis de las cinco fuerzas competitivas del sector descritas por Porter:

La amenaza de nuevas incorporaciones.

La amenaza de productos o servicios sustitutivos.

El poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociaciones de los compradores.

La rivalidad entre los competidores existentes.

En consecuencia, el posicionamiento que logre la empresa, estará determinado en gran medida por los atributos que esté en condiciones de ofrecer en sus productos y servicios y que según los planteos de Jerome McCarthy constituirían el modelo de las 4 P's: Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción.

El concepto de producto hace referencia al conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta. Un producto puede ser un bien tangible, intangible, una idea, una persona o un lugar. El "producto", a su vez, puede caracterizarse por los atributos de variedad, calidad, diseño, características, marca, envase, servicios, garantías. Este atributo puede ser considerado desde varias perspectivas: desde la perspectiva de la mercadotecnia, se hace referencia al producto Básico, concepto que integra los principales beneficios que el cliente busca en el producto, para lo cual es necesario considerar la función que el producto causará en la satisfacción de las necesidades del cliente.

El producto real se caracteriza por los atributos que le brinda al cliente, ya sea a través de su calidad, marca, diseño y empaque. Finalmente, el producto aumentado complementa a los dos anteriores incorporando otros atributos o servicios, tales como el servicio post venta, asesoramiento y garantía.

Además del producto, el modelo de las 4P incluye el precio, entendiendo por tal la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio. El precio representa la única variable que genera ingresos para la empresa, por el contrario de los otros que únicamente generan egresos. Sus variables son: precio de lista, descuentos, complementos, periodo de pago, condiciones de crédito.

La plaza, también conocida como distribución o posición, es un atributo que incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado objetivo, siendo sus variables: canales de cobertura, surtido, ubicaciones, inventario, transporte, logística.

Finalmente encontramos la Promoción, que es el aspecto específico que se trabajará con la empresa en la presente intervención, y que abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir, difundir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto. Sus variables son: publicidad, venta, personal, promoción de ventas, relaciones públicas, telemercado, propaganda. Según Kotler (2012, p. 408) la publicidad es “cualquier forma de propaganda de representación y promoción no personales acerca de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.”

El objetivo principal de la publicidad es colaborar en el establecimiento de relaciones con los clientes, comunicándoles una propuesta de valor. Estos objetivos se clasifican de acuerdo con su propósito principal en: informar, persuadir o recordar. El primero refiere a la publicidad informativa, es decir al interés de comunicar, crear e informar sobre el valor que el producto o servicio tiene para el cliente y explicar cómo funcionan. El segundo hace referencia a la publicidad persuasiva y el tercero a la publicidad de recordatorio que consiste en recordar a los consumidores que pueden necesitar el producto en un futuro cercano.

La realización de la promoción tiene como objetivo reforzar y fijar las características positivas del producto o servicio a fin de potenciar la imagen que tiene el cliente de la empresa. En este sentido, la empresa debe orientar sus acciones de comunicación externa no sólo a la captación de potenciales clientes sino también a realizar un sondeo o relevamiento de los atributos que tiene el consumidor respecto a sí misma y que contribuyen a la creación de su imagen.

## **2.6 INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE IMAGEN CORPORATIVA**

Haciendo referencia a Capriotti (1999) a través del análisis de la imagen corporativa se busca conocer cuál es la perspectiva que existe por parte de los clientes y público en general sobre la imagen que brinda la empresa en el mercado en el que opera.

Con el objetivo de acceder a esta información es preciso realizar un análisis externo como parte de la planificación estratégica de la Organización, por lo que es necesario analizar el punto de vista del público de la organización, de la competencia y de la imagen corporativa en cuestión.

Con respecto al análisis de los públicos de la organización es preciso investigar cuál es el grupo de personas que puedan incidir sobre el funcionamiento de la organización, aquellas que afectarán directamente al ambiente interno como externo.

Para realizar este análisis, es preciso además realizar un análisis de la competencia, el cual consiste en estudiar aquellas empresas que se dedican a cubrir la misma necesidad en un sector de actividad similar con relación a la empresa que se analiza. Como resultado del mismo se podrán identificar: competidores en cuanto al producto (ofrecen el mismo producto o servicio) y en cuanto al mercado (cubren una misma necesidad en el mercado). Así mismo será preciso identificar los competidores directos, es decir, quienes tengan un público, políticas o estrategias de iguales condiciones y establecidas de forma similar a las características de nuestra organización y los competidores indirectos.

Analizando la imagen corporativa será posible una aproximación al nivel de notoriedad que tiene la empresa y un estudio del perfil de la imagen corporativa, permitiendo conocer el grado de publicidad o promoción que tiene en cuanto a sus servicios y/o productos.

El concepto de notoriedad refiere al grado de conocimiento que tiene el público objetivo en relación a la empresa, es decir, el nivel de reconocimiento del que dispone el cliente, indagado a través de determinadas preguntas concretas, y que puede ir desde el reconocimiento básico al recuerdo. Por el contrario, si la empresa no cuenta con notoriedad los potenciales indagados demostrarán desconocimiento y confusión, los mismos refieren a la situación en que las personas no están seguras de la empresa a la que nos referimos.

El concepto de desconocimiento refiere a la situación en que el cliente no reconoce a la empresa ni a su nombre, siendo ésta la situación menos deseada en cuanto a la escala de imagen corporativa; la confusión ocurre cuando las personas encuestadas reconocen el nombre de la empresa pero no tienen conocimiento del sector del mercado al que pertenece ni el producto o servicio que brinda.

Además del nivel de reconocimiento del que goza la empresa, resulta estratégico indagar sobre los atributos que se asocian a su propuesta de valor.

En la intervención realizada se destacan algunos atributos actuales percibidos en la empresa en cuestión, entre ellos: la calidad, rapidez y servicio post-venta.

A diferencia de los atributos actuales, que refieren a aquellos que en la actualidad el público asocia a la imagen de la empresa; los atributos latentes refiere a aquellos que actualmente no forman parte de la imagen corporativa pero que se espera alcanzarlos en un determinado lapso de tiempo, para así complementar la imagen que brinda la empresa al sector.

La estructura interna de la organización (el modo o funcionamiento de la organización) permite identificar aspectos esenciales en relación al servicio que brindan a los clientes, dentro de los cuales se destacan la seriedad y responsabilidad de sus dueños.

Como atributos latentes se destacan: el compromiso por un trabajo de excelente calidad; en cuanto a locación, la realización de un nuevo taller para responder mejor a sus actuales demandas y avanzar en el proceso de crecimiento; y el proyecto actual de lograr una certificación que avale los procedimientos realizados por la empresa.



Analizando los atributos planteados por los clientes será un aspecto clave realizar una comparación entre la imagen ideal que se intenta transmitir, la imagen que efectivamente dispone y las imágenes que brindan los principales competidores directos.

Desde una perspectiva sistémica de la Organización, para dicho análisis es importante considerar el entorno en que se ubica la empresa, y más concretamente el sector al que pertenece, factores que afectarán su imagen.

El análisis de la imagen con la que cuenta la empresa y el modo en que se encuentra posicionada en el mercado permitirá identificar acciones concretas que apunten a los objetivos que se ha trazado, permitiéndole adoptar una posición activa en relación a los mismos.

Este es el objetivo que guiará el presente trabajo, el mismo se enmarca desde un enfoque de mejora continua y se orienta a la realización de un relevamiento dirigido a la principal cartera de clientes de la empresa, buscando obtener un feedback de sus principales impresiones e inquietudes en relación a la firma.

## **2.7 EL MÉTODO DE MEJORA CONTINUA**

De acuerdo a los planteos de Gilli (2007), el enfoque de mejora continua refiere a un conjunto de procesos mediante los cuales se logra identificar las necesidades e intereses de los clientes en relación a la empresa, con el objetivo de lograr mejorar los productos o servicios que brinda.

En el fuerte dinamismo del mercado competitivo actual, solamente permanecen aquellas organizaciones que tienen una estrategia que facilite una adaptación a los

cambios. En este sentido, la organización debe generar los canales adecuados que le permitan conocer las necesidades de su entorno, al mismo tiempo que vuelca en él sus necesidades, manteniendo en constante análisis la realización y funcionamiento de la cadena proveedor-productor-cliente.

El proceso de valor agregado al que se refiere este enfoque se ilustra en la imagen a continuación:

IMAGEN 2



Fuente: Gilli, Juan José. Diseño organizacional, estructura y proceso

Respecto a los clientes será preciso conocer sus necesidades y demandas a fin de satisfacerlas, e incluso, de superar sus expectativas. Este objetivo es posible a través de la implementación de procesos continuos de feedback o retroalimentación.

Desde este enfoque, la obtención de un feedback efectivo a través del fortalecimiento de los canales de comunicación con los clientes, debe ser parte de la estrategia empresarial. La empresa deberá adoptar una postura proactiva en este sentido,

implementando acciones tendientes a efectivizar las cinco etapas que forman parte del proceso que contribuye al agregado de valor: seleccionar, analizar, medir, mejorar y evaluar.

La primer etapa se orienta a la identificación de los principales clientes internos y externos de la organización y sus requerimientos, los cuales generalmente refieren a factores tales como: la puntualidad en la entrega, disponibilidad de stock, calidad de producto o servicio entre otros. La obtención de estos insumos se efectiviza a través de la aplicación de cuestionarios, encuestas y demás estrategias de obtención de feedback y permitirá seguir avanzando en la definición de los procesos a mejorar, para lo cual es preciso:

- Confeccionar una lista de los procesos relevantes.
- Establecer los criterios de selección.
- Identificar la relación entre criterio y proceso.
- Seleccionar los procesos para su mejoramiento.

El análisis de esta información permitirá detectar las tareas que crean valor dentro de la estrategia de la empresa y aquellas que no lo hacen y tomar las acciones correctivas para el logro del objetivo de satisfacción del cliente. Dichas acciones deberán ser asociadas a un indicador que permita evaluar el grado de mejora lograda en el proceso.

Siguiendo con el mismo, la empresa se deberá fijar metas alcanzables, realizando un seguimiento de posibles mejoras en los resultados en base a un ensayo de pequeña escala, para continuar ampliando su alcance en forma incremental.

Ejecutadas las acciones planteadas estará en condiciones de identificar cual es el problema clave a resolver mediante un análisis causa efecto, podrá establecer una priorización de aquellas tareas que agregan valor y realizar mejoras en los procesos clave.

El proceso culmina cuando se accede al nivel de satisfacción del cliente, realizando un seguimiento de sus potenciales variaciones en función de las mejoras introducidas en los procesos. Si el objetivo de la empresa es adoptar un enfoque de estas características será preciso la definición constante de objetivos de mejora, y que el mismo se encuentre realmente incorporado a la estrategia de la organización. Dicha estrategia deberá guiar las acciones de Marketing que la empresa decida implementar.

## **2.8 EL MARKETING COMO PROCESO ORIENTADO A LA CREACIÓN DE VALOR**

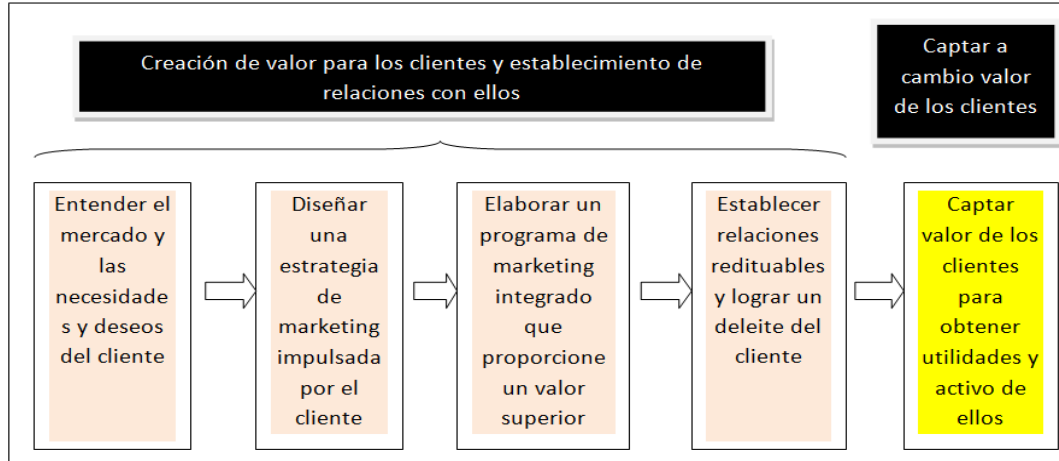
De acuerdo a los planteos de Kotler (2012) el Marketing puede definirse como el “proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas para obtener a cambio valor de ellos.”

Peter Drucker afirma que “el objetivo del marketing consiste en lograr que las ventas sean innecesarias”.

El proceso de Marketing se lleva a cabo a través de cinco pasos orientados a la comprensión de los clientes, a la mejora de las relaciones con ellos y a la búsqueda del agregado de valor a los productos y servicios ofrecidos, con el fin de obtener un beneficio futuro.

Dicho proceso puede esquematizarse del siguiente modo:

IMAGEN 3



Un modelo sencillo del proceso de marketing

Fuente: Marketing de P. Kotler

Este proceso se propone la creación de valor para los clientes y la gestión de las relaciones con ellos con el objetivo de aumentar su lealtad, definiéndose en términos generales como el “proceso general de establecer y mantener relaciones redituables con el cliente, al entregarle valor y satisfacción superior.”

En este sentido resulta clave para la aplicación del principio de empresa en marcha que los consumidores vuelvan a la empresa así como que transmitan a potenciales clientes buenas referencias, para lo cual es imprescindible cuidar cada etapa del proceso para generar el máximo valor posible respecto a las necesidades de los clientes.

### **2.8.1 Marketing y Planeación Estratégica**

De acuerdo a los planteos de Kotler, el marketing tiene una función clave en la planeación estratégica de una empresa: provee una filosofía guía mediante la cual se establece que la estrategia de la compañía debería girar en torno al establecimiento de relaciones redituales con grupos importantes de consumidores; y provee de información a los encargados de planear la estrategia al identificar oportunidades de mercado atractivas y la evaluación del potencial de la empresa para obtener beneficios.

Tal como plantea Kotler, “guiada por la estrategia de marketing, la compañía diseña una mezcla de marketing integrado, conformado por factores que controla: Producto, Precio, Plaza y Promoción (Las cuatro P)”, realizando el análisis, la aplicación, la planeación y el control de marketing, encontrará las mejores estrategias y mezclas posibles.

### **2.8.2 La Estrategia de Marketing con foco en el cliente**

El diseño de una estrategia con foco en los clientes asegurará a la empresa el logro del éxito en el mercado al que pertenece; para alcanzarlo, será preciso llegar primero a los clientes que a sus competidores, generar una estrategia orientada a la fidelización y fortalecer sus vínculos, brindándoles una propuesta de valor agregado.

Dicha propuesta deberá ser definida en función de las características distintivas del segmento escogido y al que está en mejor condición de atender, considerando sus propias necesidades, deseos y limitaciones. Este grupo de consumidores específico surgirá como resultante del proceso de segmentación, entendiendo por tal, la acción de

separar en distintos grupos a los potenciales clientes en función de sus necesidades, características o comportamientos, quienes a su vez podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos. Una vez constituidos los segmentos, será preciso evaluar el atractivo de cada uno de ellos y elegir uno o más para ingresar a ellos, lo que implica definir el mercado meta al que apuntará la compañía.

Siguiendo los planteos de Kotler “Una compañía debería enfocarse en los segmentos donde sea capaz de generar de manera rentable el mayor valor para el cliente y conservarlo con el paso del tiempo” (Kotler, 2012). La propuesta de valor a ofrecer implica la definición de su estrategia de diferenciación, la cual puede ser agregarle valor al producto (calidad, por ejemplo), disminuir los precios u ofrecer beneficios que justifiquen los precios más altos; y por lo tanto, la definición de un posicionamiento en el segmento meta escogido, es decir, hacer que el producto que se brinda u ofrece ocupe un lugar claro en la mente de los consumidores del mercado meta, en relación a sus competidores.

Las acciones estratégicas que deberá emprender la empresa y que serán definitorias de su estrategia de Marketing se ilustran en la siguiente imagen:

IMAGEN 4



Diseño de una estrategia de marketing impulsada por el cliente.

Fuente: Marketing de P. Kotler

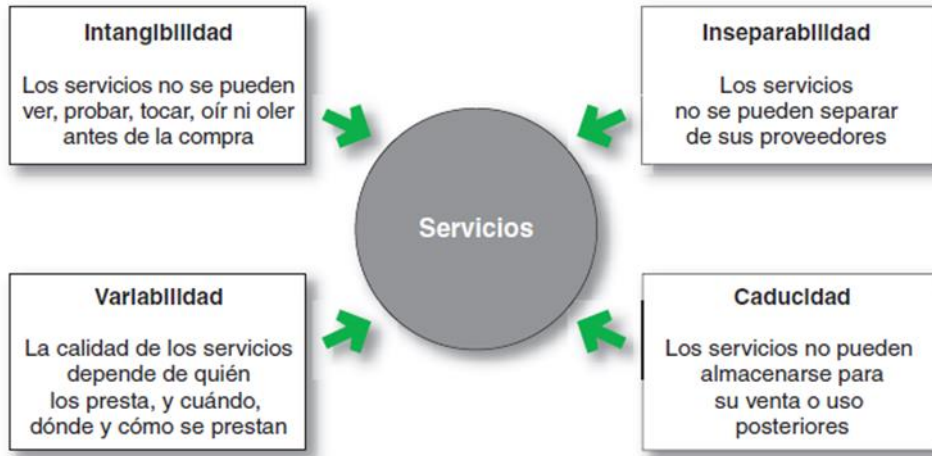
La definición de estos procesos en una empresa que combina la producción con el ofrecimiento de un servicio, resulta un desafío particular, será preciso que la estrategia de marketing a emplear alinee cuidadosamente ambas propuestas de valor ofrecidas al cliente.

### 2.8.3 “LEFE SRL” como empresa de servicios: Marketing de Servicios

Los servicios ofrecidos por una empresa reúnen una serie de características particulares que la estrategia de Marketing a emplear deberá atender cuidadosamente y que se ilustran en el gráfico a continuación:



IMAGEN 5



Cuatro características de los servicios.

Fuente: Marketing de P. Kotler

La intangibilidad es una característica de los servicios, referente al hecho de que al no tener forma física, no pueden ser experimentados en forma previa a ser adquiridos. La empresa debe asegurarse estrategias para disminuir la incertidumbre de los clientes y generarles seguridad, por ejemplo a través de las referencias de otros clientes. Siguiendo a Kotler, la empresa debe asegurarse poder “lograr que éste sea tangible de una o varias maneras, y enviar las señales correctas sobre la calidad.”

Otra de las características de los servicios es la inseparabilidad, la cual refiere a la imposibilidad de realizar una separación respecto a los proveedores: los empleados que brindan servicios son parte de los mismos y “tanto el proveedor como el cliente influyen en el resultado del servicio” Kotler (2012).

A diferencia de los productos que se producen, venden y finalmente se consumen, los servicios en general se producen, venden y consumen al mismo tiempo, es

decir, su producción y consumo son actividades conjuntas. Quien proporciona el servicio, así como cuando, donde y con quien lo hace, provoca la variación o heterogeneidad de la calidad del mismo. En este sentido, resulta clave que la empresa invierta en capacitación y estructura, para estandarizar, uniformizar los procesos de sus servicios y tener márgenes mínimos de diferenciación entre sus diferentes propuestas, generando mayor conformidad por parte de sus compradores.

La caducidad en los servicios refiere a la imposibilidad del almacenamiento o uso posterior de los servicios ofrecidos por una compañía, lo cual, según Kotler, “no constituye un problema cuando la demanda es constante. Sin embargo, cuando la demanda fluctúa, las empresas de servicios suelen enfrentar graves problemas”. El desafío para las empresas de servicios en general y que lo es en particular para la empresa en la que se realiza la presente intervención, la cual exhibe una gran fluctuación en la demanda, es el diseño de estrategias para lograr un mejor ajuste entre la demanda y la oferta.

Junto a la calidad y oportunidad de respuesta en los servicios prestados, la empresa deberá poner especial atención en su política de fijación de precios.

#### **2.8.4 ¿Cómo lograr el valor del cliente en la fijación de precios?**

En el escenario actual de altos niveles de competencia en el mercado, las políticas de fijación de precios implementada por la empresa devienen de un aspecto en sus posibilidades de posicionamiento. La definición de una política de fijación de precios por parte de la empresa debe considerar entre otros aspectos el escenario

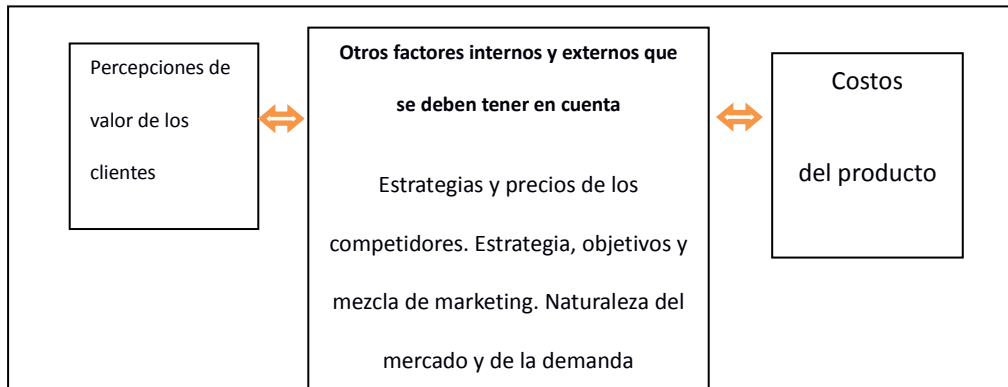
económico actual y partir del concepto de que las empresas tienen que vender valor y no un precio. Este concepto hace referencia a “la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio”, los clientes pagan un precio por un bien para aprovecharse de los beneficios que este pueda ocasionarle.

Los atributos de precio y calidad resultan factores determinantes al momento en que el consumidor debe optar por un producto u otro, por lo que, las decisiones que se tomen en esta área serán claves para generar un buen rendimiento financiero y mantener los clientes actuales de la empresa.

Las estrategias de fijación de precio dependerán de cuán inteligente es el gerente para fijar un valor sobre el producto o servicio, dependiendo además, de factores internos y externos que puedan alterar este proceso. Si el cliente percibe que el producto se encuentra sobrevalorado, no comprará el producto, no pagará ese valor; en cambio, si el cliente percibe que efectivamente el producto vale el precio que está fijado, pagará por ese bien. La fijación de precios debe realizarse bajo cierto límite asociado a los costos productivos y operativos, por debajo del cual puede ocasionar pérdidas y no generar utilidades, razón por la cual la tarea de fijación de precios es clave para toda organización.

### 2.8.4.1 Estrategias de fijación de precios

IMAGEN 6



Factores que se toman en cuenta al fijar los precios.

Fuente: Marketing de P. Kotler

La fijación de precios puede definirse considerando tres criterios posibles: el valor para el cliente, los costos y la competencia.

La primera estrategia parte de la premisa que el cliente detenta el poder de decisión para elegir si comprar o consumir o no el producto en función del precio fijado. Esta decisión estará determinada por la percepción del valor que tiene el potencial consumidor del bien y del beneficio que considera le reembolsará en el futuro. El gestor a su vez, determinará los precios a partir de la consideración de aspectos tales como: los costos de fabricación (materiales, mano de obra, maquinaria, etc.), y el margen de utilidad que busca obtener y que formará parte de la rentabilidad de la empresa. La política de fijación de precios definida parte de un análisis de

las necesidades existentes en el mercado por parte de los clientes, las ideas que estos tienen del valor y de la comparación con los precios de la competencia.

De acuerdo a este criterio de fijación de precios, el gestor podrá también seguir los criterios de buen valor y de valor agregado.

Al seguir una política de fijación de precios por buen valor se hace referencia a la calidad y servicio que el cliente está dispuesto a pagar por un bien a un precio que lo considera razonable, mientras que la fijación de precios de valor agregado consiste en que la empresa mantenga sus precios altos con la debida justificación: el cliente va a pagar por el producto en sí y por el valor agregado que tienen, razón en la que se fundamenta el alto costo y la diferencia respecto a la competencia.

La segunda estrategia de fijación de precios, se basa en los costos operativos, de distribución y de venta en que se incurre para realizar el producto, agregándole el plus de la utilidad neta que la empresa percibe por la comercialización del bien. En relación a los costos, se diferencian los costos fijos, entendiendo por tales los que son independientes del nivel de productos vendidos por la empresa y que comprenden, entre otros, el alquiler de local, de maquinarias, sueldos, etc.; los costos variables, dependientes de la cantidad de ventas y niveles de producción alcanzados por la empresa y que comprenden, entre otros, cantidad de materia prima y materiales incurridos para la confección del bien, etc. La suma de ambos conceptos conforman los costos totales. El responsable en la fijación de precios deberá considerar los costos totales de producción y los costos presentes en el mercado, para no encontrarse en desventaja con respecto a sus competidores.

La opción de fijación más adecuada y utilizada en el mercado es la fijación de costo más margen, que consiste en establecer un precio estándar por encima del costo del producto, mecanismo por el cual la empresa se asegura un nivel de utilidad mínimo, conocido como “sobrepeso”.

En último lugar, la fijación de precios basada en la competencia consiste en establecer un precio estratégico teniendo en cuenta variables existentes en el mercado y en función de los precios de los productos de iguales características ofrecidos por la competencia.

Esta estrategia consiste en realizar un análisis de los precios de los productos ofrecidos por la competencia: si la empresa se ubica en un mercado débil, en donde los productos o servicios que la competencia brinda son mayores a los de nuestra empresa, la estrategia será bajar los precios de los bienes para crear una mayor demanda y eliminar a la competencia de nuestro mercado; en cambio, si la empresa se ubica en un contexto en el que la competencia es fuerte y brinda productos y servicios de buena calidad y precio, la estrategia es de retirada y antes que perder utilidades, se cambia el segmento del mercado, agregando valor al producto y estableciendo precios más altos para poder sobrevivir en el mercado.

En síntesis, la política de fijación de precios definida estará determinada tanto por factores internos como externos. Dentro de los primeros incidirán la estrategia, los objetivos y la mezcla general de marketing. En relación a la estrategia general, la política de fijación de precios responderá a los objetivos organizacionales que la empresa se haya trazado; en lo que refiere a la estrategia de marketing específicamente, la política de fijación de precios estará definida por el

posicionamiento que el producto o servicio tenga en el mercado meta al que apunto.

Dentro de los factores externos que inciden en esta política, serán aspectos claves: el mercado, la demanda y algunos factores ambientales.

En lo que refiere al primer aspecto, es importante considerar la situación existente en relación a la demanda de sus productos y servicios y la realidad del mercado y en relación a la competencia.

### **2.8.5 Comunicación de valor como atributo para los clientes**

No es suficiente la elaboración de un buen producto, de ofrecer un servicio de calidad, o de fijarle un precio atrayente para lograr establecer una relación con los clientes, es preciso planear la estrategia de comunicación de valor para el cliente.

En este sentido, la organización deberá diseñar una política de promoción o mezcla de marketing, definida por la combinación “las cinco principales herramientas de promoción” según Kotler: la “publicidad”, la “promoción de ventas” que refiere a los estímulos que la organización brinda al cliente en ocasiones puntuales para promover la compra; las “ventas personales”; las “relaciones públicas” y en última instancia el “marketing directo”. Cada una de ellas se compone por diferentes “herramientas promocionales”: en relación a la publicidad, son herramientas las noticias televisivas y folletos, entre otros. En lo que refiere a las promociones de ventas serán alternativas a aplicar los descuentos, ofertas, etc., y dentro de las ventas promocionales, la empresa podrá optar por la realización de presentaciones y eventos, entre otros.

Si bien la mezcla de promoción es un aspecto clave para comunicar valor al comprador, el producto por sí mismo también comunica en gran medida, a través de su forma, color, empaque, entre otros. La mezcla de promoción deberá entonces estar perfectamente alineada con la mezcla de marketing (promoción, producto, precio y plaza).

### **2.8.5.1 La Estrategia de Marketing en el contexto actual**

En el contexto actual se requiere un nuevo modelo de comunicaciones de marketing, el cual ha dejado atrás el modelo 1.0, centrado en el producto, que se plantea como objetivo “vender productos” atendiendo a consumidores con necesidades limitadas a aspectos físicos; modelo enfocado en el valor económico y que para la política de promoción establecía canales de comunicación unidireccionales apoyados en los medios tradicionales. Tampoco es suficiente el modelo 2.0, o marketing centrado en el consumidor, orientado a su satisfacción y retención, desde una concepción del mismo como un ser inteligente, con mente y corazón y que por tanto, era necesario llegarle a través una comunicación bidireccional que combine los medios tradicionales con los interactivos. Por el contrario, asistimos a una realidad en la que el consumidor es más activo y crítico en la búsqueda de información, no conformándose con la información que la organización le brinda, sino que establece su propia estrategia de búsqueda a través de los medios que entiende confiables. En este sentido, recurre a los medios interactivos e interactúa con otros consumidores, creando incluso “sus propios mensajes de marketing”. A este consumidor no se llega a través de estrategias masivas sino a través del



marketing enfocado y desde canales multidireccionales, que apele a aspectos vinculados a sus valores.

El desafío para la empresa actual es encontrar la combinación perfecta que permita llegar de mejor forma a su cliente particular.

### **2.8.5.2 La definición de una estrategia de marketing integrada: desafío clave en la empresa actual**

La exigencia actual de llegar al cliente potencial a través de diferentes medios, conlleva la necesidad de integrar los diversos canales de comunicación utilizados, lo cual se hace posible a través de una estrategia de “marketing integrado”, basada en la coordinación minuciosa de las “herramientas de promoción” y de una “estrategia total de comunicación que fortalezca el establecimiento de relaciones sólidas con el cliente.”

El principal objetivo al que será preciso llegar es que todos los mensajes, anuncios, etc., relativos a la empresa generen la misma sensación, percepción y opinión, y a su vez, que las mismas estén alineadas con la imagen corporativa que se intenta promover.

## **3. DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO - OBJETO DE ESTUDIO:**

### **3.1 CARACTERIZACION DE LA EMPRESA**

#### **3.1.1 “LEFE SRL” y el sector al que pertenece: Caracterización del Sector Metalúrgico**

El Instituto Nacional de Estadística (INE) define al sector metalúrgico en el Manual para la Codificación de las Actividades Económicas (adaptada a Uruguay) en el Grupo D, dentro de las Divisiones 28 y 29 que expresan que el sector abarca todas aquellas fabricaciones de productos metálicos excepto por las maquinarias y equipos; compete a la elaboración de productos de hierro, acero y aluminio, además de la fabricación y acondicionamiento de calderas.

### **3.1.1.1 Evolución histórica del Sector Metalúrgico**

Entre fines del siglo XX y principios del siglo XXI, el sector metalúrgico ha evolucionado a través de sucesivos cambios, que lo han afectado tanto de modo positivo como negativo, dando cuenta de la inestabilidad del sector.

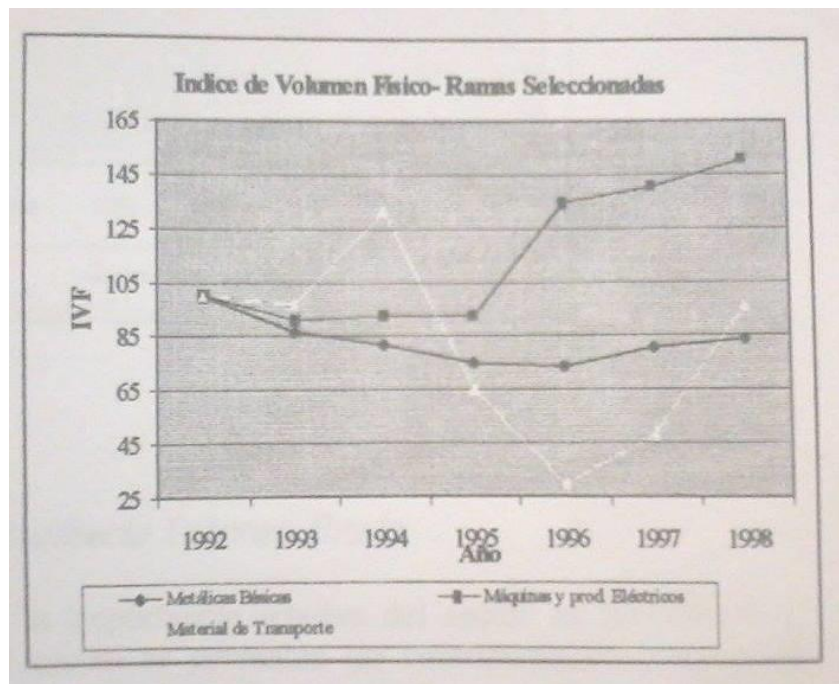
Los principales cambios se han registrado en aspectos vinculados a la producción, principalmente en el tramo comprendido entre 1992 y 2011; y en la disponibilidad en puestos de trabajo, analizados en base de datos históricos 1996 y 2001-2004 (De Oliveira ... et al., 2000)

En lo que respecta a aspectos productivos, según el estudio “experiencia final en el sector metalúrgico, 1999” y datos extraídos del INE, el Índice de Volumen Físico entre 1992 y 2011 ha experimentado cambios significativos, los cuales se reflejan en los siguientes gráficos:

El grafico ilustra la evolución del IVF entre 1992 y 1998, indicador estadístico que mide la evolución mensual o anual de los volúmenes de la producción física de los bienes

elaborados por el Sector Industrial, tanto en su conjunto como en los distintos niveles de agregación establecidos.

GRÁFICO 1



Fuente: La problemática de la construcción de competencias laborales (De Oliveira, 2000)

Si consideramos la línea correspondiente a metálicas básicas, que es la que se ubica el sector metalúrgico en términos de clasificación internacional industrial, se observa que luego de una caída en su nivel de actividad hasta el año 1996, ha tenido tasas de variación positivas, sin embargo no ha podido recuperar el nivel de producción alcanzado en el año 1992.

En resumen, luego de decrecer en el transcurso del año 1992, el índice nunca alcanzó los niveles máximos históricos luego de transcurrir seis años.

El cuadro que se presenta a continuación, extraído de datos aportados por el INE, permite visualizar la evolución posterior al año 1998:

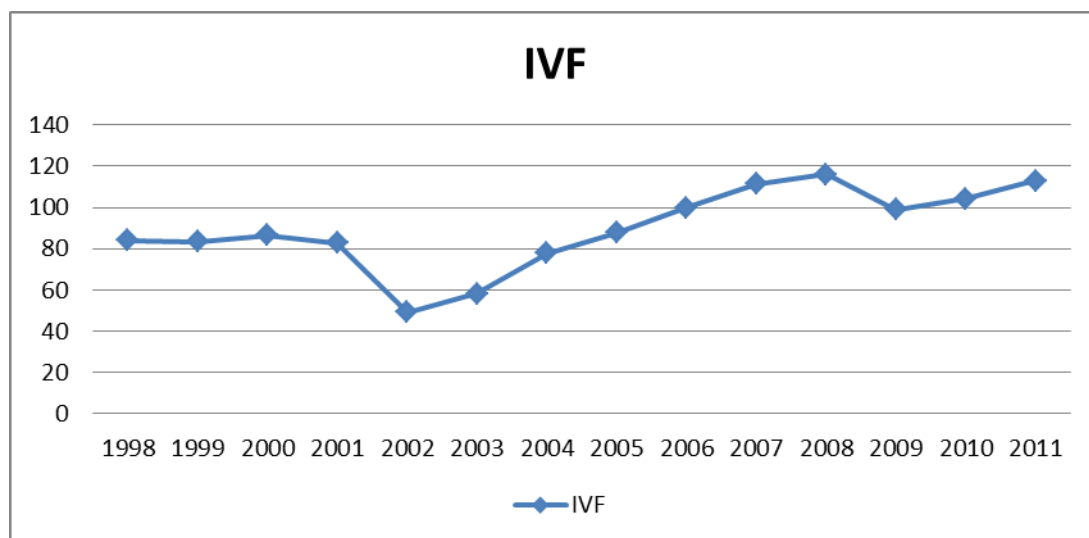
TABLA 1

	Metalúrgica y Metalmecánica	D.SS.	D.RR.	Industria manufacturera
<b>Índice de Volumen Físico</b>				
1999	83.4	128.3	76.2	71.3
2000	86.6	185.8	70.7	70.8
2001	82.7	127.9	75.5	65.9
2002	49.1	41.2	50.4	56.7
2003	58.2	40.5	61.1	61.2
2004	77.8	64.3	79.9	75.2
2005	87.8	96.4	86.4	88.2
2006	100.0	100.0	100.0	100.0
2007	111.4	116.2	110.6	109.6
2008	115.9	123.6	114.6	119.7
2009	98.8	87.9	100.6	115.2
2010	104.1	111.0	103.0	120.4
2011	112.8	146.9	107.4	126.7
<b>Tasa de crecimiento promedio anual, período :</b>				
1998-2002	-16.3%	-29.7%	-13.3%	-7.4%
2002-2008	15.4%	20.1%	14.7%	13.3%
2002-2011	9.7%	15.2%	8.8%	9.4%
<b>Producción en 2011 respecto a:</b>				
1998	12.7%	-12.7%	20.3%	64.5%
2002	129.7%	256.8%	113.1%	123.6%
2008	-2.6%	18.8%	-6.3%	5.8%
D.SS. Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques y de otros tipos de equipo de transporte				
D.RR. Fabricación de metálicas básicas, maquinaria y equipo, metálica, eléctrica y de instrumentos de precisión				

Fuente: Caracterización y evolución reciente de la industria metal-mecánica en Uruguay. Convenio MIEM-

EECON. 2011 2012 Mauricio de Rosa, Fossti, Martin

GRÁFICO 2



Fuente: Elaboración propia

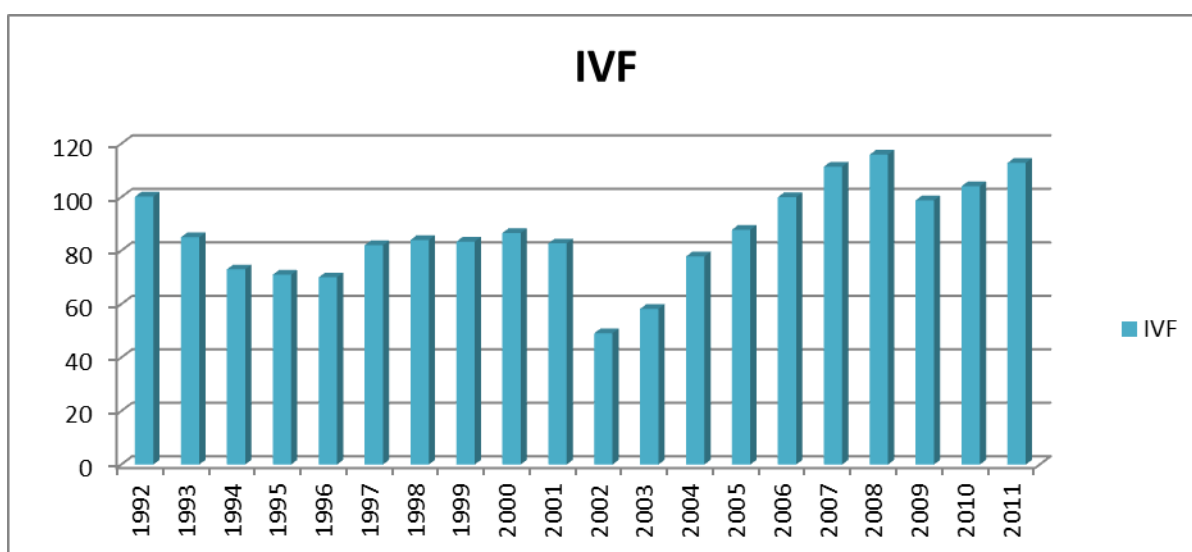
Al integrar dicha información histórica, podemos visualizar que posterior al año 1998, el indicador analizado continúa decreciendo por un año más, hasta el año 2000, en donde se registra un leve crecimiento, que decrece nuevamente a partir del 2001, alcanzando valores de 49,1 en 2002 y 58,2 en 2003 que están por debajo de los registrados antes del año 2000. No obstante, después de este declive, a partir de 2002 el índice comienza a crecer considerablemente hasta que en 2007 supera el máximo nivel histórico registrado en el año 1992.

Hasta el año 2009 el índice se mantuvo por encima de 100, cuando tuvo un leve descenso para finalmente, continuar creciendo sostenidamente durante los años 2010 y 2011.

En síntesis, el volumen de producción registró variaciones significativas hasta el año 2002, siendo a partir del año 2003 que comienza una fase de crecimiento sostenido hasta el año 2011, aunque con leves disminuciones.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto podríamos afirmar que el sector metalúrgico es un sector algo inestable y sensible a su entorno y que en la actualidad se encuentra en un contexto favorable, lo que se ilustra en el gráfico a continuación:

GRAFICO 3



Fuente: Elaboración propia

En lo que refiere a la evolución del empleo, el sector metalúrgico también ha registrado fluctuaciones en las últimas décadas. En el cuadro a continuación se representa el total de ocupados por rama de actividad en el año 1996, momento en que las industrias metálicas básicas y productos metálicos y equipos en conjunto ocupaban 24000 trabajadores, los cuales principalmente corresponden a las industrias que forman parte del segundo grupo mencionado.

**TABLA 2****NÚMERO DE PERSONAS OCUPADAS POR RAMA INDUSTRIAL (1996)**

<b>PUESTOS DE TRABAJO</b>	<b>RAMA INDUSTRIAL</b>
<b>1500</b>	<b>Industrias metálicas básicas</b>
1189	Industrias básicas de hierro y acero
313	Industrias básicas de metales no ferrosos
<b>22495</b>	<b>Productos Metálicos, maquinaria y equipos</b>
8119	Productos metálicos excepto maquinaria y equipos
2767	Maquinaria excepto eléctrica
5352	Maquinaria, aparatos y suministros eléctricos
5347	Material de transporte
910	Resto

Fuente: La problemática de la construcción de competencias laborales (De Oliveira, 2000)

En el mencionado grupo se destacan las industrias de hierro y acero en la generación de empleo, las cuales concentran el 80% del total de los puestos de trabajo de las industrias metálicas básicas.

Por su parte, el grupo productos metálicos, maquinaria y equipo, registraba también importantes niveles de empleo, en este sentido, se destacan los sectores de productos metálicos excepto maquinaria y equipo con 8119 puestos de trabajo y maquinarias y suministros eléctricos y material de transporte, ambos con cifras superiores a los 3500 puestos de trabajo.

TABLA 3

<b>División</b>	<b>Descripción</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
25	Fab.Prod.CauchoYPlástico	2.269	2.248	1.989	2.253
27	Ind.MetálicasBásicas	813	683	743	1.145
28	Fab.Prod.Metálicos,Maq.yEquipos	7.378	6.160	6.769	7.592
34	Fab.Vehíc.Automotores,Remolques.	1.114	883	716	1.022
35	Fab.OtrosEquipoTransporte	1.445	1.832	2.008	1.856
	<b>Total</b>	<b>14.228</b>	<b>10.881</b>	<b>10.770</b>	<b>13.006</b>

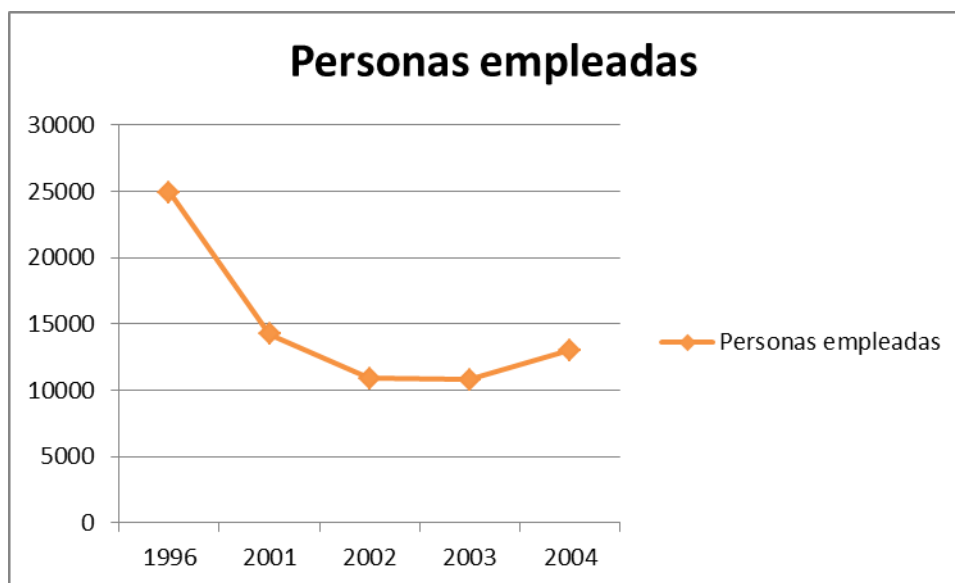
Fuente: Elaboración en base a datos de la EAE, ECH del INE

Realizando un análisis de la evolución desde el año 2001 hasta el 2004, inclusive a partir de los datos reflejados en la tabla precedente, podemos percibir que en ninguno de los cuatro años considerados, el número de personas empleadas supera el máximo histórico registrado en el año 1996, que era de 1500 puestos de trabajo ocupados. Del análisis de la información considerada resulta que en cinco años, la división fabricación de productos metálicos, maquinarias y equipos ha registrado una caída del 67% en el número de personal ocupado. En el año 2002 se registró la mayor caída respecto al año 1996, de un 73%. A partir del año 2001 se registra en general un descenso del orden del 50% en los puestos de trabajo para el sector con relación a la década anterior.



A partir del análisis del gráfico a continuación, resulta claramente perceptible una drástica caída del personal ocupado desde el año 1996, donde se registraban aproximadamente 24905 puestos de trabajo en el sector, en relación al 2001 y 2004, donde el promedio de puestos de trabajo aproximado era de 12221, lo que supone un 51% menos.

GRAFICO 4



Fuente:

Elaboración propia

Si bien se considera que la reducción del empleo del sector es una situación multicausal, los efectos de la crisis del año 2002 y los avances tecnológicos del siglo XXI han tenido la reducción de la mano de obra como una de sus principales consecuencias.

### **3.2 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA A INTERVENIR: “LEFE SRL”**

“LEFE” mantenimiento y montaje SRL (sociedad de responsabilidad limitada) es una empresa del ramo metalúrgico, cuya principal actividad consiste en el mantenimiento industrial.

Ubicada en Tacuarembó, brinda sus servicios no sólo con alcance departamental, sino también ofrece sus servicios en el norte del país, enfocándose principalmente en empresas de mediano y gran porte.

La empresa tuvo sus orígenes hace cuatro años, en ese momento estaba constituida por dos socios que poseían una unipersonal a nombre de uno de ellos; con el transcurso del tiempo se decidió el pasaje a una SRL, compartiendo los derechos de propiedad.

En febrero del año 2015, los socios deciden disolver dicha sociedad y en consecuencia, un socio queda a cargo de la unipersonal, mientras que el otro de la SRL, la cual constituye la empresa que estudiamos a continuación.

En la actualidad, “LEFE SRL” está constituida por dos socios, que además de la relación laboral han establecido un vínculo de pareja: uno de ellos es responsable de la administración de la empresa, mientras que el otro se dedica a la producción y aspectos vinculados a la comercialización, así como de la gestión de los cinco empleados que tienen a su cargo.

#### **3.2.1 “LEFE SRL” y su Proceso de Planificación Estratégica**

La empresa se ha dedicado a actividades vinculadas a su planificación estratégica, en este sentido, ha formulado su misión en los siguientes términos: “Brindar un servicio

eficaz, de alta calidad y respaldo, buscando la satisfacción absoluta de nuestros clientes, para lograr superarnos y proyectarnos a futuro, y así mejorar continuamente nuestros servicios”.

Este último aspecto mencionado en su misión, de llevar adelante una política de mejora continua es claramente perceptible por las múltiples acciones y alianzas que ha implementado la empresa para lograr el actual posicionamiento que tiene en el mercado. Entre ellos se destaca: la participación en el Programa de Desarrollo de Proveedores de Tacuarembó, la asistencia a diversas capacitaciones vinculadas a la gestión y promovidas por la Asociación Empresarial de Tacuarembó, entre otros. Será esta orientación además, la que intentaremos potenciar a través de la presente intervención.

Es a través de estas acciones que “LEFE SRL” busca “consolidarse como un referente en trabajos metalúrgicos y de montajes industriales, en todo el país, respaldados por la confianza y preferencia de sus clientes.”

Para el logro de dicha visión, la empresa ha realizado una declaración de valores por los cuales guían sus comportamientos: el compromiso y la responsabilidad

### **3.3 “LEFE SRL” COMO PYME**

“LEFE SRL”, puede ser clasificada como una PYME. Existen diversos indicadores cuantitativos y cualitativos para incluir a la empresa dentro de esta categorización: dentro de los cualitativos, se destaca la cultura empresarial, al ser una pequeña

empresa tiene la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios, dicha flexibilidad es claramente perceptible en la presente empresa como característica diferenciadora.

En lo que refiere a los indicadores cuantitativos, tales como el capital invertido, el volumen de producción, la mano de obra ocupada entre otros, la empresa podría también ubicarse en esta categoría, considerando que, según el criterio aplicado para MERCOSUR, una empresa es micro si tiene a cargo entre una y diez personas.

Asimismo, en lo que respecta a los aspectos de gestión planteados por Paul Resnik: “Los negocios son pequeños siempre y cuando el director- propietario pueda controlar personalmente al conjunto y el tamaño no haya impuesto una estructura de dirección sustancialmente descentralizada”, la empresa claramente se ubica en un estadio aún que hace posible una alta centralización por parte de uno de sus propietarios, característica diferenciadora de las pequeñas y medianas empresas (Administración de pequeñas y medianas empresas, 2014).

Siguiendo este planteo, en las entrevistas realizadas los socios enfatizaron especialmente este aspecto: el control que aún pueden ejercer sobre los empleados que tienen actualmente, lo que según ellos les “rinde más” que poseer un mayor número de empleados, complejizando la estructura y con la consiguiente pérdida de control que actualmente disponen.

### 3.4 “LEFE SRL”: SUS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

Dentro de las principales **fortalezas** que cuenta la empresa se destacan:

- Gestor con muy buenas cualidades como emprendedor: visión estratégica y conocimiento del rubro.
- Nivel de conocimiento alto en relación al rubro- sector de actividad por parte del principal gestor.
- Nivel de reconocimiento alto en el mercado en el que opera .
- Disponibilidad, compromiso y alto nivel de capacitación del personal que dispone en la actualidad.
- Capacitación del personal en salud ocupacional.
- Cartera de clientes de gran porte.
- Alto nivel de fidelidad de los clientes.
- Alto nivel de satisfacción de los clientes.
- Calidad como principal fuente de ventaja competitiva.
- Cuidado por la imagen de la empresa.
- Servicio post-venta.
- Diversidad de servicios prestados.
- Prestación de servicios con alcance regional.
- Equipamiento e instalaciones propios.
- Financiamiento con capitales propios.
- Solidez financiera de la que goza en el momento actual.

- Asociación con instituciones locales para recibir asesoramiento en el área contable y de gestión.
- Asesoramiento externo en el área de ingeniería y presupuestación.
- Disponibilidad de recursos para potenciales proyectos de inversión.

#### **Oportunidades:**

- Imagen positiva de la que dispone y muy buen posicionamiento.
- Bajo nivel de competencia en el rubro principal.
- Disponibilidad de acceso a materia prima por parte de sus actuales proveedores.

#### **Debilidades:**

- Elevado nivel de centralización en la figura de uno de los socios.
- Bajo nivel de capacitación formal en aspectos vinculados a la gestión de una empresa.
- Baja dotación de personal ante un potencial incremento de la demanda de servicios.
- Ausencia de una estrategia planificada de promoción.
- Ausencia de indicadores de gestión.
- Dificultades para llevar adelante una adecuada planificación de la demanda por la inestabilidad en los requerimientos.
- Alto nivel de dependencia de externos en aspectos contables tributarios, así como en aspectos de derecho laboral.

- Disconformidad y falta de confianza en el servicio de asesoramiento contable contratado.

**Amenazas:**

- Alta dependencia de personal capacitado en un rubro con bajo nivel de desempleo.
- Difícil acceso a personal capacitado frente a la necesidad de cubrir demandas zafrales.
- Alto costo de capacitación.
- Inestabilidad en la demanda de servicios.

#### **4. JUSTIFICACIÓN DE LA PRESENTE INTERVENCIÓN**

Luego de realizada la primera entrevista con los socios de la empresa en cuestión, pudimos detectar potenciales áreas de mejora en la organización tales como: el alto grado de centralización de la toma de decisiones, la débil capacitación en el área de gestión y administrativa, el bajo nivel de promoción y publicidad de sus servicios y el poco margen de respuesta de la empresa ante un potencial aumento en la demanda de sus servicios teniendo en cuenta sus capacidades organizacionales actuales. El foco de la presente intervención estará en conocer el grado de posicionamiento actual de la empresa, el nivel de satisfacción de sus principales clientes así como en la realización de un análisis detallado del entorno en el que está inmersa. A partir de la misma se brindarán insumos para la Organización que contribuirán al fortalecimiento de su posicionamiento, análisis de la imagen corporativa y la detección de potenciales áreas de mejora en la prestación de sus

servicios, información relevante para la captación de nuevos clientes y fidelización de los clientes actuales en el marco de su proyecto de crecimiento.

## **5. DEFINICIÓN DE UN PLAN DE MARKETING PARA “LEFE SRL” COMO ESTRATEGIA PARA LA CAPTACIÓN Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES Y COMO RESPUESTA A LA INESTABILIDAD EN LA DEMANDA DE SERVICIOS EN EL SECTOR.**

### **5.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING**

- Aumentar la demanda de los servicios de la empresa a través de la implementación de acciones de marketing concretas.
- Posicionar fuertemente a la empresa enfatizando en sus aspectos diferenciadores (calidad, servicio post-venta y disponibilidad).
- Conocer el nivel de satisfacción de los clientes actuales e identificar potenciales áreas de mejora que contribuyan a la fidelización.

### **5.2. INTRODUCCIÓN**

#### **5.2.1. Rubro: Metalúrgico**

La empresa “LEFE”, mantenimiento y montaje S.R.L, es una organización de la ciudad de Tacuarembó que se dedica al ramo metalúrgico realizando servicios destinados especialmente al mantenimiento industrial que consta



de servicios industriales las 24 hrs., servicios de reparaciones de emergencia y servicios de mantenimiento en paradas programadas; en cuanto a montajes industriales: desmontaje y montaje de equipos o líneas de producción, montajes de electromecánicos en general, fabricación y montaje de galpones y estructuras metálicas en general; con relación a las cañerías: fabricación y montaje de cañerías de vapor de alta, media y baja presión, fabricación y montaje de acero inoxidable con calidad sanitaria, fabricación y montaje de cañerías para otros servicios; Reparación de calderas en el cuerpo de alta presión, relleno de soldadura en superficies expuestas a la abrasión (cámaras torsionales, fabricación, montaje y reparación de tornillos sinfín para el transporte de cenizas o combustibles sólidos; servicio de tornería y taller: fabricación de piezas específicas, trabajos en tornería en general y fabricación de componentes en acero inoxidable.

De acuerdo a la clasificación de empresas en base al número de personal empleado y nivel de facturación se podría considerar dentro de una Pyme.

En cuanto a su dirección, se encuentra gestionada por dos socios de los cuales dependen cinco empleados. En cuanto al posicionamiento de la misma en el sector del mercado, podemos considerar que su factor de diferenciación principal está determinado por la calidad, cualidad que posiciona a “LEFE” de manera favorable en el mercado local.

Podemos afirmar que “LEFE” ha diseñado una mezcla comercial apropiada para satisfacer las necesidades de los consumidores del segmento escogido en

el proceso de definición de su mercado objetivo, ya que hasta el momento ha mantenido activa su demanda y motivados a sus potenciales clientes, quienes recurren a LEFE valorando su disponibilidad, rapidez y calidad en la prestación de sus servicios.

La mezcla está compuesta en primer lugar, por los productos elaborados por la empresa. Los mismos son desarrollados cuando no surgen trabajos industriales de mayor porte, y consisten en rejas, armazones y todo tipo de trabajos hechos de metal, aluminio y hierro, siendo su producto real el servicio que realizan en las plantas industriales y que tiene como atributo distintivo la calidad.

Respecto al factor precio no se dispone de información, por razones de confidencialidad de la empresa; ni los factores que determinan la fijación del precio: si es el costo de los insumos, la demanda o la competencia, aunque podríamos afirmar, teniendo en cuenta la percepción proporcionada por los clientes encuestados que el mismo se ubica por encima de la media del mercado y la política de fijación podría considerarse basada en el valor agregado.

En lo que refiere a la promoción, la empresa no dispone de una estrategia de comunicación externa planificada, en palabras de uno de sus principales socios: “nuestros servicios son requeridos porque algunas industrias nos conocen y nos llaman”. En este sentido, no existe un plan de marketing que les permita emitir un mensaje claro y coherente a su mercado meta.

### **5.2.2. Descripción del Sector al que pertenece la empresa**

Se considera dentro del concepto sector a todo aquel núcleo de empresas dedicado a la fabricación de productos metálicos excepto las maquinarias y equipos, a la fabricación de maquinaria de uso general: motores, turbinas, (excepto motores de aeronaves, vehículos automotores y bicicletas), fabricación de bombas, compresores, grifos de metal, cojinetes, engranajes, hornos y quemadores, generadores, equipos de manipulación y elevación; balanzas de uso doméstico y comercial, balanzas de plataforma, equipos de refrigeración de uso comercial como vitrinas, máquinas expendedoras, componentes de refrigeradores, equipos de refrigeración y acondicionamiento de aire. Muebles para equipos de refrigeración. Aparatos de filtración para líquidos y gases, máquinas de limpieza a vapor, extinguidores de incendio, maquinaria para empaquetar y sellar, plantas destiladoras y rectificadoras, ventiladores de uso industrial, etc. <sup>i</sup>

En cuanto a la empresa en concreto se relaciona con el sector, desempeñándose en las áreas de red de incendios, cañerías, montaje, tuberías de vapor, aluminio y reparaciones de calderas.

El rubro metalúrgico en nuestro país, no representa un sector con peso relevante dentro del sector industrial, de características heterogéneas, presenta dificultades de escala para el desarrollo, evidenciando frecuentes dificultades para el crecimiento dentro del mercado local y global.

### **5.2.3 “LEFE SRL” y su historia**

LEFE es una empresa fundada el día 18 de febrero del año 2011, comenzando con trabajos de mantenimiento y montaje en una planta industrial, localizada en la ciudad de Tacuarembó.

A pesar del corto período de tiempo de existencia, la empresa ha tenido un crecimiento paulatino y constante durante estos últimos tiempos, respaldado por el compromiso y la responsabilidad con la que LEFE ejecuta sus trabajos.

Originalmente la empresa era liderada por dos socios, y sobre finales del año 2014, ambas partes decidieron abrirse camino de forma independiente, y fue ahí que surgió propiamente, la empresa LEFE Mantenimiento y Montaje S.R.L. Su fundador, tiene más de 10 años de experiencia brindándole servicios a las industrias locales, con un gran sentido de la responsabilidad y la convicción de que el trabajo bien hecho se logra a través del mejor grupo de trabajo. Es por ello que apuesta al desarrollo de su gente, brindando capacitaciones continuamente, lo cual permite que, al día de hoy, LEFE tenga grupos de trabajo altamente capacitados y calificados.

La experiencia de haber trabajado, de forma sostenida durante un largo tiempo, en una empresa con estándares tan exigentes en cuanto al nivel de seguridad personal y la calidad del trabajo, como los tiene la planta industrial mencionada al principio, ha generado en LEFE un alto grado de compromiso con el cuidado de su gente y de todos los involucrados en los trabajos que realiza.

La confianza que han depositado sus clientes, ha permitido el desarrollo constante de LEFE, afrontado nuevos desafíos, lo cual ha generado que hoy sea un referente en

trabajos de reparación y fabricación de componentes de caldearas de potencia, además de ser un empresa confiable para ejecutar montajes importantes.

## **5.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN**

### **5.3.1 La misión de LEFE:**

Brindar un servicio eficaz, de alta calidad y respaldo, buscando así la satisfacción absoluta de nuestros clientes, para lograr superarnos y proyectarnos a futuro, y así mejorar continuamente nuestros servicios.

### **5.3.2 La visión de LEFE:**

Consolidarnos como un referente en trabajos metalúrgicos y montajes industriales, en todo el país, respaldados por la confianza y preferencia de nuestros clientes

### **5.3.3 Condiciones Generales**

La demanda del servicio brindado por “LEFE” es inestable, existe una alta incertidumbre, que es atribuido por los socios a las características del sector. Anualmente se transitan momentos en los que existe una gran demanda de servicio, en los que el sector trabaja muy bien y hay momentos en los que el servicio no es requerido. La empresa apunta al mercado regional, concentrándose en la región norte del país, cubriendo principalmente los departamentos de Rivera, Tacuarembó y Salto.

En dicho mercado en el que opera, la empresa goza de un alto nivel de reconocimiento, motivo por el cual las empresas industriales suelen recurrir a ellos cuando necesitan sus servicios como una de las primeras opciones.

Una vez recibida la demanda, “LEFE” entrega un presupuesto estableciendo condiciones y garantías futuras.

La tecnología que utiliza la empresa proviene de equipos e instalaciones propios, en algunas situaciones puntuales y excepcionales han recurrido a la tercerización de equipos para responder a demandas concretas.

#### **5.3.4 Condiciones Neutras:**

A pesar de las características del sector antes mencionadas, y la inestabilidad en el desarrollo de su actividad, no existe una afectación significativa en la disponibilidad de fondos, obteniéndose buen nivel de utilidades si se consideran los ingresos desde una perspectiva anual.

Sin embargo, y por lo anteriormente mencionado, es importante contar con una reserva de fondos para aquellos casos donde la demanda de servicios se vea disminuida.

Consideramos que es en dicho momento en que sería importante por parte de los socios, generar acciones de comunicación externa específicas. Considerando que su principal público objetivo es la industria, los métodos tradicionales de publicidad resultan poco efectivos.

La empresa “LEFE S.R.L” apunta como audiencia meta al sector industrial, realizando trabajo de mantenimiento de calderas, red de incendios, cañerías y trabajos con soldadores calificados.

Para calificar el tamaño del mercado se subdivide a los mismos en base a distintos criterios; podemos considerar el criterio basado en las características vinculadas a la situación de compra o la utilización del producto para este caso en concreto, a su vez se clasifican en base a la segmentación por beneficios buscados en el producto, debido a que los clientes al momento de escoger el servicio tienen preferencia por la calidad y responsabilidad brindada.

Actualmente, la empresa no ejecuta ningún tipo de acción en publicidad dirigida a su público objetivo, basándose principalmente en las referencias entre clientes.

No se reconocen grupos de interés especiales que puedan afectar las actividades de la organización, tales como gremios, sindicatos y organizaciones de consumidores; ya que es una empresa en formación y en tanto funciona como Pyme, la comunicación se desarrolla en forma fluida entre los empleados y empleadores, resultando mínimas las potencialidades de conflictos internos en la empresa.

#### **5.3.4 Condiciones de la competencia**

Ver ítem (6)

## **5.4. PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES**

### **5.4.1 Oportunidades**

- Escasa competencia en el rubro principal: Aumenta potencialmente la demanda de sus servicios sin tener que preocuparse con los competidores. El único obstáculo en este sentido es disponer de un bajo nivel de reconocimiento o notoriedad.
- Buena imagen hacia terceros: Las posibilidades de reconocimiento y preferencia por parte de los clientes, se potenciarán a través de la difusión de mensajes alineados a la imagen empresarial que se intenta transmitir.
- Conquista de otros potenciales mercados: en la actualidad la empresa cuenta con la posibilidad de ingresar con una presencia más fuerte a nuevos mercados en el norte del país, con el consiguiente aumento de clientes y disponibilidad de efectivo.
- Solidez financiera: la solidez financiera de la que dispone actualmente la empresa contrarresta la inestabilidad en la demanda de servicios.

#### **5.4.1.1 Oportunidades de mejora**

- Políticas de la compañía: al tratarse de una empresa familiar, donde prevalece un sistema de control familiar o ad-hoc caracterizados por la alta centralización de tareas y decisiones y de un nivel de capacitación en aspectos vinculados a la gestión relativamente bajo, pueden generarse



dificultades en el diseño de un Plan de Marketing y la posterior aplicación de una estrategia de promoción.

Estos son algunos de los desafíos a los que se enfrenta la empresa de acuerdo a la etapa del proceso de crecimiento en la que se encuentra, la etapa de Éxito se caracteriza principalmente por la consolidación de la empresa como tal y por tener una buena base económica. Con respecto al dueño generalmente suele enfrentarse a la necesidad de delegar sus tareas y poder de decisión; logrando así disminuir su ritmo de trabajo.

Enfatizar acerca de la importancia de la descentralización en la gestión así como en su profesionalización en diferentes áreas, es una de las oportunidades de mejora detectadas.

- Ineficiencias en el procesamiento de pedidos: la empresa no cuenta con la capacidad para responder frente a un potencial aumento de la demanda, tanto en lo que refiere al personal del que dispone como al equipamiento requerido, en este sentido sería crítico realizar un análisis de cuál es su alcance máximo.
- Bajo nivel de capacitación relativo a aspectos de gestión: resulta clave capacitar a las personas que gestionan la empresa a través de cursos de Gestión de Pymes.
- Dificultades para llevar adelante una adecuada planificación: el alto nivel de centralización, el escaso nivel de profesionalización de la gestión y el nivel de dotación de personal actual representan obstáculos para avanzar en la

planificación de aspectos vinculados a la gestión de la empresa, situación que se agrava frente a un escenario de inestabilidad en la demanda.

- Alto nivel de dependencia de externos en aspectos contables: Es preciso avanzar en la capacitación básica en áreas contables y administrativas, en la generación de indicadores económico- financieros que posibiliten la construcción de una visión global de la empresa y permitan su continuo monitoreo y seguimiento.
- Carencia de asesoramiento tributario: es preciso recurrir a asesoramiento en esta área, por la importancia clave que tiene en la gestión de la empresa.
- Disconformidad con el servicio de asesoramiento contable contratado: Evaluar las ventajas y desventajas que presenta el Estudio Contable en las decisiones de la empresa y en caso de que las desventajas prevalezcan, considerar la posibilidad de prescindir de los servicios de éste. Por ende, evaluar las posibilidades de contratar un nuevo servicio de asesoramiento contable coherente con las necesidades en dicha materia por parte de los socios de la empresa.

## **5.5. ESTRATEGIA DE MARKETING**

La estrategia de marketing será analizada desde las siguientes dimensiones:

- Estrategia de Producto
- Estrategia de Promoción
- Estrategia de Precio
- Estrategia de Publicidad

### **5.5.1 Estrategia de Producto**

A partir del análisis realizado no se detectó la necesidad de implementar acciones en la dimensión estrategia de producto.

### **5.5.2 Estrategia de Promoción**

#### **5.5.2.1 Objetivos**

Realizar acciones promocionales en relación a sus productos y servicios dirigidas a la captación de nuevos clientes y a la fidelización de los existentes.

#### **5.5.2.2 Acciones**

- Generar acciones tendientes al fortalecimiento de la imagen profesional: diseño de folletería, evaluación de la posibilidad de ganar presencia a nivel de la Web, generar una carpeta de presentación a entregar a los responsables de mantenimiento de potenciales empresas clientes.
- Brindar un servicio post-venta sin costo para garantizar la efectividad de los servicios.
- Monitorear el nivel de satisfacción de los clientes a través de la aplicación de encuestas de satisfacción periódicas, las cuales pueden aplicarse en períodos similares de tiempo o luego de cada servicio brindado. Para tener un mayor control se debería llevar un seguimiento de las encuestas realizadas, utilizando los mismos criterios propuestos anteriormente. La encuesta a aplicar sería la siguiente:

**Agradecemos tomarse unos minutos para responder esta breve encuesta, nuestro objetivo es conocer su perspectiva acerca de los productos y servicios brindados en esta oportunidad por "LEFE" SRL**

Empresa a la que pertenece: \_\_\_\_\_

Cargo ocupado en la empresa (opcional): \_\_\_\_\_

Fecha:

1) ¿Se encuentra satisfecho con el servicio brindado por "LEFE" SRL en esta oportunidad?

Si  No

2) ¿Cómo categorizaría los servicios prestados por "LEFE" SRL?

Malo  Bueno  Excelente

3) ¿Cómo calificaría la calidad del producto y servicio brindada en esta oportunidad por "LEFE" SRL?

Mala  Regular  Buena

4) ¿Qué tan rápido respondimos ante su demanda de servicio?

Rápidamente  Tiempo adecuado  Con demora

5) ¿Considera que hemos cumplido con sus expectativas?

Si, totalmente  En gran medida  No

6) ¿Considera que la relación costo-servicio ha sido adecuada?

Si, ha sido adecuada

El costo ha sido elevado en relación al servicio

7) ¿Qué recomendaciones le haría a “LEFE” SRL para mejorar su servicio?

---

- Utilización de las redes sociales como estrategia de difusión de su propuesta de productos y servicios.
- Generar alianzas con asociaciones empresariales locales para la captación de nuevos clientes, por ejemplo, a través de la realización de descuentos, etc.

### 5.5.3 Estrategia de Precio

#### 5.5.3.1 Objetivos

Revisar aspectos vinculados a la competitividad de la empresa en relación al mercado en el que compete.

#### 5.5.3.2 Acciones

- Revisar la política de fijación de precios en función de lo arrojado en la encuesta de satisfacción de clientes, definiendo si la política de valor agregado actualmente instrumentado está alienada a la estrategia general de la empresa.
- Realizar un monitoreo periódico en relación a los precios ofrecidos para igual servicio por parte de la competencia.

## **5.5.4 Estrategia de Publicidad**

### **5.5.4.1 Objetivos**

Fortalecer la imagen de la empresa en el medio local y la región e incrementar su nivel de reconocimiento.

### **5.5.4.2 Acciones**

- Difusión a través de la presencia Web.
- Publicidad en radios locales y de la región.
- Confección de afiches y folletos publicitarios.
  - Incrementar la presencia de la empresa en eventos públicos estratégicos a nivel local.

- **Plan de Comunicación Externa**

**TABLA 4**

<b>Público</b>	<b>Mensaje</b>	<b>Acción</b>	<b>Cronograma</b>
Público local en general	Incrementar la presencia de la empresa a nivel local.  Transmitir una imagen de expansión y crecimiento	Instalación de cartería en las instalaciones de la empresa.  Presencia institucional en eventos relevantes a nivel local: Fiesta de la Patria Gaucha, etc. (cartelería y publicidad)  Elaboración de gacetilla de prensa- difusión en prensa radial y escrita de la inauguración de su nuevo Taller	Febrero  De acuerdo al Cronograma previsto  Inauguración del nuevo local.
Clientes potenciales	Presentación de la oferta de productos y servicios ofrecidos por la empresa. Fortalecimiento de la imagen de la Organización.	Presentación de carpeta y elaboración de folletería.  Realización de acuerdos y alianzas de promociones y descuentos con Asociaciones de Empresarios, etc.	Noviembre- tras la sucesión de paradas de mantenimiento de plantas  Marzo
Clientes Actuales	Transmitir el enfoque de mejora continua que guía las prácticas de la empresa. Fortalecimiento de la imagen empresarial.  Valorización de la fidelidad de los clientes. Fortalecimiento de la imagen empresarial.	Realización de encuesta de satisfacción tras la finalización de una obra.  Entrega de regalos empresariales: tarjeta de fin de año con mensaje institucional y un presente.	Tras la prestación de servicios  Fiestas de fin de año

## 6. ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES DE “LEFE” A

### NIVEL LOCAL

TABLA 5

NOMBRE DE LA EMPRESA	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4	EMPRESA 5
<b>Personas que la integran</b>	2	3	22	10	5
<b>Forma Jurídica</b>	Unipersonal	Unipersonal	S.R.L	S.A	S.R.L
<b>Sucursales</b>	NO	NO	NO	NO	NO
<b>Mercado Meta</b>	Tbó	Tbó	Tbó-Rivera	Mayormente fuera del departamento	Todo el País
<b>Segmento del Mercado</b>	Industriales y Particulares	Cientes Particulares	Cientes Forestales/Industriales	Productores Agrícolas	Industriales y Particulares
<b>Medios de Promoción actuales</b>	Guía Industrial Mdeo/Expo-Rural/Redes Sociales	Boca a boca y recomendación de clientes	Expo-Rural	Canal local, Folletos, Radio	Radio, Revistas y Boca a boca
<b>Canales de Promoción Priorizados</b>	Revistas	Radio y Página Web	Página Web	Canal local, Folletos, Radio	Boca a Boca
<b>Competidores directos</b>	Benitez	Ninguno	COMUR	Ninguno	Metalúrgica Suarez y TOOL
<b>Ventaja Competitiva</b>	Precio	Confianza y Calidad	Calidad, servicio, continuidad	Servicio de Garantía/Calidad	Confianza
<b>Evolución del sector</b>	Favorable	Favorable	Favorable hasta hace cuatro o cinco meses que se paró el país	Favorable hasta el 2013, estancando desde entonces	Favorable
<b>Principales Productos/Servicios</b>	Fabricación y Reparación. (Zorras y trabajos puntuales con camioneros)	Rejas, portones a control remoto, mantenimiento industrial, tornería	Reparaciones en el sector forestal y agrícola. Mantenimiento en Planta	Servicio de maquinarias agrícolas	Galponería, Rejas
<b>Grado de Profesionalización de la Promoción</b>	Dueño	Dueño	Nadie	Nadie	Dueño
<b>Evolución de la Demanda</b>	Ha crecido la demanda	Es variada depende de los factores como la moneda y los precios	Ha crecido la demanda	Evolucionando hasta el año 2013, actualmente "estancado" por la crisis económica	Ha crecido la demanda



Del análisis de los competidores a nivel local se visualiza que el 50% de las empresas encuestadas son competidores directos de “LEFE SRL”, si bien se dedican a la realización de tareas similares, en gran parte centralizan sus servicios en áreas que difieren de las consideradas prioritarias por la empresa en cuestión. Esta puede ser una de las razones por las cuales ninguno de los competidores analizados menciona a “LEFE.SRL” como competidor directo, desconocimiento que podría fundamentarse también en la falta de promoción de la empresa.

La totalidad de los competidores encuestados realizan sus trabajos en Tacuarembó, y si bien no cuentan con sucursales, el 50% trabaja en el departamento de Rivera y el 33%, (lo que equivale a dos de las empresas encuestadas) realiza trabajos en todo el territorio nacional, lo cual podría ser considerada una amenaza para LEFE SRL.

Con respecto a la dotación de personal no existen diferencias significativas, con excepción de la empresa número tres que cuenta con un equipo de veintidós empleados. Sin considerar esta excepción, se podría afirmar que las empresas encuestadas tienen capacidad para responder prácticamente al mismo volumen de demanda.

Dicha demanda es captada por los competidores a través de una diversidad de canales de promoción, destacándose las revistas (10%), radio (30.5%), folletería (10%), espacios publicitarios en televisión (10%) y referencias personales (30.5%).

No existe profesionalización ni planificación de la promoción, la cual es gestionada directamente por el dueño de la empresa.

En relación a la ventaja competitiva por la cual buscan diferenciarse de sus competidores, los socios de “LEFE S.R.L” consideran que la misma radica en su calidad, el servicio

post-venta y la rapidez. El primer atributo es considerado también por dos de los competidores, el segundo por uno de los competidores pero la rapidez sería el que otorga una cualidad distintiva a la empresa respecto a las demás. Entre los atributos priorizados por las otras organizaciones encuestadas y que difieren a los de “LEFE S.R.L” se encuentran el precio, confianza y continuidad.

A través de un análisis de las empresas que podrían considerarse competidores directos de “LEFE S.R.L” desde el punto de vista de su ventaja competitiva, una de ellas menciona el precio, factor importante y a considerar ya que de las encuestas realizadas a los clientes de la empresa, obtuvimos que este factor es determinante al momento de definir la contratación.

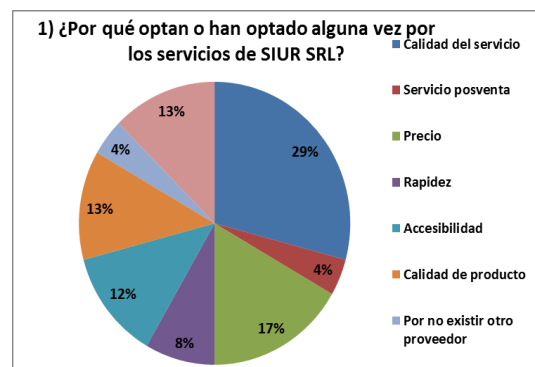
Otra de las empresas consideradas y que representa un competidor directo, menciona como ventaja competitiva la confianza, lo cual puede ser potenciado en LEFE SRL a través de acciones tales como la inclusión de testimonios de clientes representativos en sus promociones o la implementación de un buen servicio post-venta.

De acuerdo a la perspectiva de los competidores, la demanda en el sector metalúrgico ha evolucionado positivamente en los últimos años. Sin embargo, el socio de la empresa número dos opina que el sector depende de la evolución de la moneda y los precios, y el de la empresa cuatro menciona que el sector “evolucionó hasta el 2013, luego se estancó”. De la información analizada se concluye que el sector metalúrgico es muy inestable y depende sensiblemente de la evolución de la

economía del país, no respondiendo la inestabilidad detectada en LEFE SRL a factores internos a la empresa.

## **7. ANÁLISIS A PARTIR DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS A LOS CLIENTES DE LEFE SRL**

A través de la información proporcionada por los principales clientes de la empresa, se evidencia que la principal fuente de ventaja competitiva, entendiendo por tal una distinción en relación a los competidores, ya sea una fórmula especial, un proceso ventajoso, un conocimiento del mercado superior o recursos humanos dotados en algunas áreas claves para el funcionamiento de una entidad; es la calidad del servicio, lo que permite a LEFE SRL posicionarse favorablemente en la mente de sus consumidores.



La percepción de los clientes en relación a este atributo del servicio está alineada con la perspectiva de los socios de la empresa, quienes plantean que sus principales fuentes de ventaja competitiva son la calidad de servicio, rapidez y servicio post-venta aunque existe cierta disparidad en la valorización de los otros dos atributos.

Por calidad del servicio se entiende la cualidad de las relaciones que la empresa establece con el cliente y que posibilita que éstos queden gratamente sorprendidos con el servicio ofrecido. Esta cualidad refiere a la habilidad que dispone la empresa para lograr que en cada contacto, el cliente lleve la mejor impresión acerca de los servicios brindados.

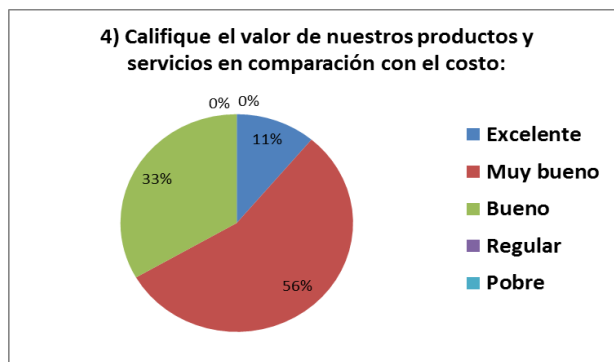
Lo expresado precedentemente influye en la toma de decisiones de los clientes, permitiendo a la empresa posicionarse en la mente de éstos favorablemente: el cliente que recurre a LEFE SRL no busca directamente el producto, sino sus atributos que son los que darán los beneficios futuros, lo cual es coherente con la política de fijación de precios basado en el valor agregado implementada por la empresa.

Además de definir un atributo de diferenciación que caracterice a la organización es imprescindible poder identificar los criterios de elección del consumidor que considera determinante al momento de satisfacer sus necesidades. Es importante tener en cuenta que el consumidor no realiza la evaluación únicamente en base a consideraciones objetivas sino también que se respalda en la imagen que tiene de la empresa, sus servicios y productos, que podrán a su vez, concordar o no con las características reales de la organización.

La totalidad de los clientes encuestados se encuentran satisfechos con el servicio brindado por la empresa, esta percepción se correlaciona con los resultados obtenidos en la valoración de los servicios ofrecidos, en donde un 89% los ubicó entre buenos y excelentes.

Si bien los resultados obtenidos son alentadores, existe un 22% de los encuestados, lo que totalizan dos empresas, que consideran que se ha cumplido con sus expectativas

en gran medida y no completamente, con lo cual podríamos afirmar que no existe una conformidad en un 100% de los clientes, ello nos brinda un indicador a considerar para conocer si la empresa realmente está transmitiendo la imagen que desea.



Al disponer de un buen posicionamiento en el mercado y brindar servicios percibidos como de calidad y dentro del nivel de

excelencia, los clientes estarán dispuestos a pagar un precio más alto que la media del mercado, lo cual se refleja en una buena percepción de la relación costo-servicio, en donde un 89% de los clientes la valoran como buena y muy buena.

En lo que respecta al factor precio, incluido en la clasificación de McCarty, dentro de las “4P” de la comercialización, requiere un análisis especial. Si volvemos al análisis del gráfico1, notamos que este factor cobra particular importancia al momento de optar por una empresa u otra. El 17% de las empresas encuestadas, equivalentes a cuatro en total, escoge a sus proveedores en base al factor precio; lo cual implica una señal de alerta a la política de precios llevada adelante por la empresa.

Si analizamos desde el punto de vista del cliente, el precio implica el sacrificio de consumo de dinero o de otro tipo de bienes a cambio de satisfacer sus necesidades. Para la empresa el precio de un producto o servicio es la suma en efectivo o no que exige

a cambio de brindar los beneficios derivados de sus productos o servicios. En general, representa la recuperación de lo invertido en cada producto.

A su vez, la empresa debe basarse en distintos factores claves para fijar sus precios: el costo del producto y servicio, la demanda y la competencia.

Si consideramos que de un total de nueve empresas encuestadas, un grupo que representa el 17% del total menciona este atributo como determinante al momento de la decisión de contratación, sería preciso que LEFE SRL, realice un análisis cuidadoso de este aspecto, que refiere a su estrategia global, no sólo de marketing.

Existen disparidades en las percepciones de los socios de LEFE SRL y los clientes en relación a la valorización del atributo rapidez del servicio, el mismo era considerado un fuerte atributo de diferenciación por parte de los socios de la empresa, sin embargo, no es percibido como tal por parte de los clientes, quienes consideran que la empresa responde a su demanda en tiempo “adecuado”. Si bien no se obtuvieron respuestas de que el trabajo se realizara con demora, solamente el 11% considera que el mismo podría ser calificado como rápido.

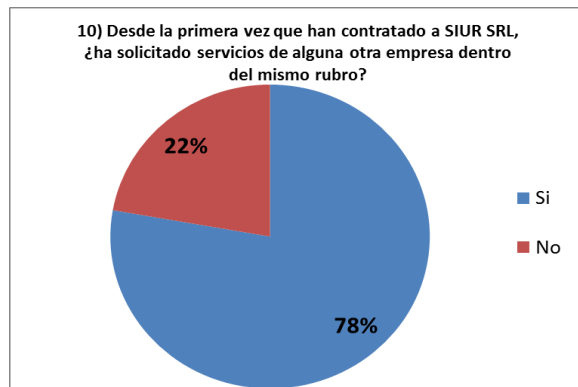
Otro de los atributos priorizados por la empresa y que no está alineado con la percepción de los clientes es el servicio post - venta, han sido muy pocos los encuestados que han hecho uso del mismo, aunque lo califican como de nivel excelente. El servicio post- venta es la etapa final de cada interacción con el cliente y se puede notar la satisfacción o insatisfacción que alcanza el comprador con el consumo del servicio. Si el comprador percibe que el servicio de post - compra es favorable

seguramente habrá una tendencia a repetir la elección del mismo; por el contrario si el resultado no es positivo el efecto en este caso podría ser descartar el consumo futuro del servicio.

En este sentido, para reforzar este aspecto, se propone la implementación por parte de la empresa de una encuesta de satisfacción al cliente al momento de culminar el trabajo, que sirva como insumo de la política de mejora continua que se intenta promover. La mejora continua es vital para la subsistencia de una empresa, mediante la cual se busca analizar y optimizar positivamente las debilidades que posee. Si la organización no implementa esta actividad como parte de sus políticas, seguramente sus competidores lo hagan y consecuentemente aumentaran su participación en el mercado.

Se percibe una evolución positiva en cuanto a los servicios brindados por la empresa, las respuestas obtenidas fueron altamente favorables en tal sentido ya que el 78% de los nueve encuestados mencionan que ha evolucionado positivamente, lo que refiere al periodo de crecimiento por el cual está transcurriendo la empresa en cuestión. Por otra parte, el 22% de los clientes opina que los servicios no han sufrido modificaciones. Este indicador se pondera con los que nos muestran los gráficos dos, cinco y ocho que se adjuntan en el anexo al final del trabajo. Si bien los clientes creen que no ha habido una evolución, están totalmente satisfechos con los servicios y en su amplia mayoría los considera de buena calidad y que han cumplido con sus expectativas.

Un aspecto a seguir trabajando es la fidelidad de los clientes, a partir de la encuesta se evidencia que la mayoría (78%) de los clientes, como se muestra en el siguiente gráfico, ha recurrido a la



contratación de otra empresa dentro del mismo rubro, argumentando esta decisión en tres factores: la falta de disponibilidad de la empresa para responder con rapidez a la demanda, la cotización recibida con costos elevados y la necesidad de cubrir una gran demanda de tareas en tiempo limitado. En relación a este factor, si bien es considerado por los clientes como uno de los principales atributos para optar por la empresa, valorando positivamente la relación calidad-precio, es también el motivo por el cual optan por utilizar los servicios de otras empresas dentro del mismo rubro, siendo un factor determinante para el 67 % de los encuestados. En este sentido, sería relevante realizar una revisión de los costos operativos de la empresa evaluando la posibilidad de disminuir el precio de los servicios sin disminuir el valor agregado que brinda a sus clientes. Otra de las razones que llevaron a los clientes a optar por los servicios de otras empresas fue la falta de disponibilidad inmediata por parte de la empresa, entendemos que sería necesario diseñar una estrategia que permita responder a esta limitante y que refiere específicamente a evaluar la dotación de RRHH con que debería contar la empresa para responder a las demandas recibidas .



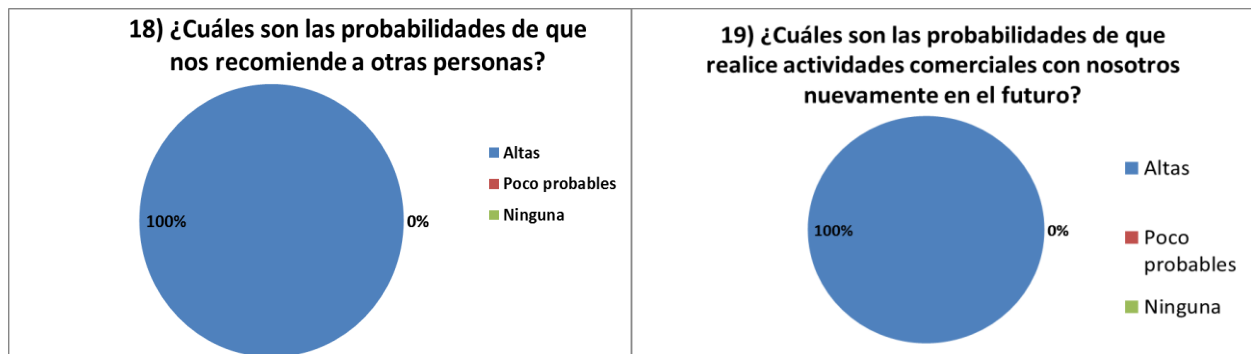
En lo que refiere a la atracción de potenciales clientes, las referencias personales cobran vital importancia al momento de elegir entre diversas empresas, lo cual resulta coherente con la priorización de este aspecto también por parte de los competidores.

La empresa ha sido conocida por más del 80% de los clientes a través de este medio, mientras que la totalidad de los clientes hace referencia al mail como el canal más adecuado para recibir propuestas de nuevos productos y servicios que decida ofrecer la empresa.

Otro de los canales priorizados son las visitas personales, y más específicamente la presentación en planta, es este así mismo el medio más utilizado por los competidores.

En cuanto a las oportunidades de mejora detectadas, aproximadamente el 50% de los clientes opinan que la empresa en cuestión debe seguir trabajado de la misma manera, y no le hace ninguna recomendación ni sugerencia de cambio, un 25% considera que debe seguir mejorando y fortaleciendo su crecimiento, mientras que el 13% mencionan como aspecto a seguir trabajando la optimización del tiempo de respuesta en la elaboración del presupuesto.

En relación a los últimos dos gráficos podemos concluir que existe un alto grado de fidelización por parte de sus clientes, teniendo en cuenta que en un 100%



utilizarían nuevamente los servicios de LEFE SRL e inclusive los recomendarían a futuros clientes. Entendemos por fidelidad de los servicios, la reelección de los mismos por parte del adquiriente, creando así un vínculo fuerte entre el cliente y el proveedor.

Este aspecto clave evidencia un alto nivel de lealtad en relación a la empresa y una evidencia concreta que su estrategia resulta exitosa, incorporar este aspecto dentro de los objetivos estratégicos de toda empresa es importante, lograrlo dependerá de la capacidad que tenga de ofrecer una ventaja competitiva sostenible.

## **8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La presente intervención ha sido realizada en una empresa con un fuerte nivel de posicionamiento en el sector, con un alto nivel de satisfacción por parte de sus principales clientes y transitando claramente una etapa de Éxito, de acuerdo al planteo de Greiner.

Este crecimiento surge de la visión y espíritu emprendedor de sus socios, de su conocimiento del sector, del profesionalismo con que ofrecen sus servicios y un claro enfoque de mejora continua desde el cual desarrollan sus prácticas, generando alianzas y promoviendo su participación en diversas capacitaciones. Sin duda que la misma representa un claro ejemplo de caso de buenas prácticas. Con el objetivo de seguir fortaleciendo su crecimiento y el enfoque antes mencionado, se plantean tres áreas

clave a seguir desarrollando: el fortalecimiento de su proceso de planificación estratégica, su plan de comunicación externa y sus capacidades de gestión administrativa.

En relación al primer punto, los principales desafíos se encuentran en la definición de objetivos estratégicos que permitan a la empresa visualizar una proyección de mediano-largo plazo en el marco del escenario de crecimiento actual. Una de las principales tareas en este sentido es la adecuación de las capacidades organizacionales a las demandas del crecimiento potencial en el marco de incertidumbre característico del sector, lo cual implica revisar sus actuales proyectos de inversión y de expansión en el mercado, la dotación de personal y la necesidad de profesionalizar algunas de sus áreas de gestión, principalmente la vinculada a los aspectos de gestión-administrativos.

Este proceso de planificación deberá enmarcarse en las necesidades, deseos y expectativas de sus socios, considerando la empresa como un sistema, inmersa en un particular contexto.

Sin duda que la estrategia actual es altamente efectiva considerando el posicionamiento que ha logrado en la mente de sus consumidores, pero es necesario repensar algunos aspectos tales como la política de fijación de precios y revisar la rapidez de respuesta a las demandas de sus clientes, aspecto ligado al punto anteriormente mencionado. Generar acciones de comunicación externa para fidelizar sus clientes contribuirá al fortalecimiento del mismo y la implementación de acciones de captación de nuevos clientes se orientará al logro de los objetivos de crecimientos a los que se han hecho referencia. Resulta clave que la organización ejecute

estrategias que les permita difundir sus productos y servicios a potenciales clientes que puedan existir en el mercado objetivo así como transmitir los mensajes clave que contribuyan a la creación de la imagen corporativa que se intenta transmitir. Será preciso identificar los canales y medios adecuados para lograr una comunicación bidireccional con sus clientes actuales y potenciales y que permitan la obtención del feedback necesario para el enfoque de mejora continua a seguir desarrollando. La implementación de todas las acciones de comunicación sugeridas para llegar a los diferentes públicos y que integrarán el sistema de acciones institucionales de LEFE SRL, serán claves para transmitir los valores y atributos que contribuyan a la formación de la imagen empresarial deseada y a afianzar el proceso de crecimiento, la buena reputación y posicionamiento que les ha permitido avanzar con paso firme.

## BIBLIOGRAFIA

*Administración de pequeñas y medianas empresas.* (2014).  
En: Administración y Gestión de las Organizaciones II Tomo II.  
Montevideo: Oficina de Apuntes CECEA .

Capriotti, P. (1999) . *Planificación estratégica de la imagen corporativa.* Barcelona: Ariel .

Cómas Mérola, J. y Ginesta, D. (2001). *Las organizaciones y su administración*, 3a ed. Montevideo: Editorial Entrepreneur XXI .

Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*, 10a ed.  
México: Cengage Learning

De Oliveira, L., Mendy, M., Morales, S., Pacheco, G. Y Santa Marta, I. (2000) *Problemática de la construcción de competencias laborales: experiencia en cuatro empresas de Sector Metalúrgico.* Montevideo: Udelar.

Fernández, S., Gómez, V., Gorostiaga, R. (2011). *Análisis crítico del Decreto 135/009 y aplicación de normas excluidas para la preparación de estados contables de menos importancia relativa.* Monografía de grado. Universidad de la República (Uruguay). Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

Gilli, J.J. (2007). *Diseño organizativo: estructura y procesos.* Buenos Aires: Granica

Güenaga, I. y Riva, V. (2012). *La empresa familiar.* En: Administración y Gestión de las Organizaciones II Tomo II. Montevideo: Oficina de Apuntes CECEA .

Holz, E. (2013). *Curso de derecho comercial.* Montevideo: Amalio M. Fernández

INE Instituto Nacional de Estadística. (2015) *Índices de cifras de negocios. Índices de entradas de pedidos. Base 2010*. Montevideo: INE

Kotler, P. *Marketing*. (2012). México: Pearson Educación.

*Las tres armas estratégicas de la pequeña empresa* (1993). Madrid: Díaz de Santos.

Ministerio de Industria, Energía y Minería. Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (MIEM DYNAPYME) (2013). *Encuesta Nacional de mipymes: industriales, comerciales y de servicios*. Montevideo: MIEM.

IMPO. Centro de Información Oficial. (2015). Disponible en:

<http://www.impo.com.uy> [Consultado 9-12-2015 /]

INE ( [Informes metalurgica](#),

## **ANEXO A**

### **PRIMERA ENTREVISTA A REALIZAR A: “LEFE” S.R.L**

1. ¿Cuál es el nombre de la Empresa? ¿Cuál es su significado?
2. ¿Qué forma jurídica han adoptado? ¿Por qué razón? ¿Fueron asesorados antes de tomar la decisión?
3. ¿Cómo surgió la idea de negocio?
4. En cuanto al tamaño: ¿Cómo clasificaría a su empresa?
5. ¿A qué rubro pertenecen? ¿Cuáles son las principales actividades a las que se refiere?
6. ¿Cómo observan la evolución de éste rubro en Uruguay?
7. ¿Dónde se encuentra ubicada la planta?
8. ¿Forman parte de alguna Asociación Gremial o Sindical?
9. ¿Cuenta con personal a cargo? ¿Cuántas personas?
10. ¿Qué cargos ocupan dentro de su organización?
11. ¿Sigue contando con el personal inicial?
12. ¿Cuál es la forma en la que contratan a sus empleados?
13. ¿Llevan una plantilla de éstos?
14. ¿Cuál es la antigüedad de los empleados?
15. Al momento de reclutar personal ¿A dónde se dirigen?
16. ¿En que se basan al momento de seleccionar un nuevo empleado?
17. ¿Han recurrido a la tercerización en alguna ocasión?

18. ¿Cuál sería el orden jerárquico de la empresa?
19. ¿Cuáles son los productos o servicios que ofrece su empresa?
20. ¿De dónde proviene la materia prima necesaria para cumplir sus funciones?
21. ¿Cuentan con equipos e instalaciones propios?
22. ¿Cuenta con la tecnología necesarios para llevar adelante los servicios que ofrecen?
23. ¿Cuál es el peso de los costos de la materia prima en relación a los costos fijos?
24. ¿Cuáles son sus principales proveedores? ¿Cuentan con algún criterio para seleccionarlos? Los mismos, ¿son locales?
25. ¿Apuntan solamente al comercio local?
26. ¿Cuál es su cartera de clientes? ¿Estos son fijos o variables?
27. ¿Cuál considera usted que es el nivel de satisfacción de sus clientes?
28. ¿Han recibido reclamos o quejas puntuales?
29. ¿Por qué consideran que los clientes eligen su prestación de servicios?
30. ¿Cómo promocionan sus productos o servicios?
31. ¿Cuáles considera usted que son sus competidores directos?
32. ¿Qué cree usted que opinan sus competidores con respecto a su empresa?
33. Análisis FODA : ¿Aspectos positivos, a mejorar, preocupaciones del presente y futuro con respecto a la empresa? ¿Qué perspectiva de crecimiento tienen? ¿Cuáles son los principales desafíos a los que se han enfrentado?



34. ¿Se plantearon objetivos a cortos o largo plazo? ¿Dónde imaginan su empresa en un lapso de 5 años?
35. ¿Planifica o analiza indicadores vinculados a productividad, rentabilidad o solvencia?
36. ¿Cuál es la actividad que genera sus principales ingresos?
37. ¿Se utiliza o se ha utilizado en algún momento financiamiento de terceros?
38. ¿Cuáles son los principales costos fijos que tienen? De los mismos ¿Cuál es el que tiene mayor peso dentro de los egresos?.
39. ¿En algún momento fueron los costos mayores a los ingresos?
40. ¿Cómo calificaría usted la situación financiera actual de la empresa?, ésta ¿ha evolucionado desde su creación?
41. ¿Tiene pensado realizar inversiones a largo/corto plazo?
42. ¿Cuentan con un sistema de registro contable?
43. ¿Cuáles son las principales áreas que detectarían que necesitan apoyo?
44. ¿Las condiciones de trabajo son adecuadas? ¿Cuentan con elementos de seguridad para los empleados? ¿Tiene conocimiento sobre la normativa vigente que regula este tema?
45. ¿Consideran que el lugar actual de la planta se ajusta a las necesidades de la empresa? ¿Cuentan con algún tipo de depósitos o locales?
46. ¿A qué personas nos dirigiremos directamente con el fin de realizar este proyecto?

## **SEGUNDA ENTREVISTA A REALIZAR: “LEFE”**

1. ¿Qué vías utilizan actualmente o han utilizado para promocionar su empresa?
2. ¿Estarían dispuestos a implementar acciones en este aspectos?
3. ¿Qué perspectivas tienen acerca de cuáles serían los medios más efectivos para promocionarse?
4. ¿Qué ventajas y desventajas observan al implementar cada medio (radio, pagina web, redes sociales, folletos)?
5. ¿Cuál de estos medios le parecen más adecuado?
6. ¿Cuáles serían los contenidos que le gustaría que se encontrará y que se hiciera énfasis en los medios de difusión de su empresa?
7. ¿Estarían dispuestos a invertir? ¿Cuál sería el monto aproximado?
8. Implementar una estrategia de promoción requiere tiempo extra por parte de alguien de la empresa ¿A quién le asignarían dichas tareas?
9. En el caso de que la misma sea asignada a una persona que ya trabaje en la empresa, ¿cómo imagina su ejecución?
10. En que fechas – periodo del año tendrían disponibilidad para ejecutar esto?
11. ¿Qué objetivos tendrían al implementar la estrategia de promoción?  
¿Aumentar la cartera de clientes? ¿Incrementar los ingresos?
12. Si tuviesen que formular estos objetivos, ¿Cuáles serian?
13. Para diferenciarse de la competencia, ¿tienen algún producto o servicio que funcione como diferenciador?

14. ¿Están dispuestos o tienen alguna idea de ingresar al mercado un nuevo producto?
15. En la entrevista anterior, mencionaron que se caracterizan por la calidad, rapidez y servicio post-venta ¿Cuál de éstos atributos creen que más los distingue de sus competidores?
16. ¿Cuentan con una misión y visión para su empresa?
17. ¿Cómo piensan que se posicionarían en el sector metalúrgico luego de promocionar sus servicios?
18. ¿Cuentan con un logo institucional?
19. ¿Tienen identificadas a aquellas empresas que no han llegado aún y tienen pensado promocionar sus servicios?
20. Consideran que su principal objetivo en esta campaña de promoción sería:
  - a) Atraer a nuevos clientes
  - b) Informar a clientes actuales acerca de la diversidad de productos y servicios que brindan
  - c) Captar nuevas demandas por parte de sus clientes que aún no han sido respondidos (Identificar necesidades insatisfechas)

## **PAUTAS DE ENTREVISTA A COMPETIDORES**

- 1- ¿Cuál es el nombre de la empresa?
- 2- ¿Cuántas personas la integran?
- 3- ¿Cuál es su forma jurídica?
- 4- ¿Cuáles son sus principales productos/servicios que brindan dentro del sector metalúrgico?
- 5- Nos gustaría que nos cuenten acerca de su historia.
- 6- ¿Tienen sucursales? ¿Dónde se ubican?
- 7- ¿Comercializan sus productos/servicios más allá del mercado local?
- 8- ¿Quiénes son sus principales clientes?
- 9- ¿A qué tipo de clientes apuntan?
- 10- ¿A través de qué medios promocionan sus productos o servicios?
- 11- Si usted tuviera que optar por los diferentes medios de promoción, ¿cuál considera que sería el más efectivo?
- 12- ¿Quién se encarga de gestionar la promoción de la empresa?
- 13- ¿Cuál considera que es la forma más adecuada para captar futuros clientes? ¿Y el medio para atraer a los clientes actuales?
- 14- ¿Cuál o cuáles de las metalúrgicas de Tacuarembó considera que es/son sus competidores directos?
- 15- ¿En qué considera que se diferencia de los competidores? ¿Por qué aspectos imagina que los clientes los eligen a ustedes?

16-¿Cómo considera que ha evolucionado el sector metalúrgico en los últimos años?

17-¿Cómo ha evolucionado la demanda de sus productos o servicios?

### **PAUTA DE ENCUESTA A CLIENTES**

**Agradecemos tomarse unos minutos para responder esta breve encuesta, nuestro objetivo es conocer su perspectiva acerca de los productos y servicios brindados por “LEFE” SRL**

Empresa a la que pertenece: \_\_\_\_\_

Años/Meses que trabaja con “LEFE” SRL : \_\_\_\_\_

Cargo ocupado en la empresa (opcional): \_\_\_\_\_

1) ¿Por qué optan o han optado alguna vez por los servicios de “LEFE” SRL?

Calidad del servicio	<input type="checkbox"/>	Servicio post-venta	<input type="checkbox"/>	Precio	<input type="checkbox"/>
Rapidez	<input type="checkbox"/>	Accesibilidad	<input type="checkbox"/>	Calidad de producto	<input type="checkbox"/>
Por existir proveedor	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>		

Especifique otro: \_\_\_\_\_

2) ¿Se encuentra satisfecho con el servicio brindado por “LEFE” SRL?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

3) ¿Cómo categorizaría los servicios prestados por “LEFE” SRL?

Malo  Bueno  Excelente

4) Califique el valor de nuestros productos y servicios en comparación con el costo:

Excelente  Muy bueno  Bueno   
Regular  Pobre

5) ¿Cómo considera que es la calidad del producto y servicio brindada por “LEFE” SRL?

Mala  Regular  Buena

6) ¿Qué tan rápido respondimos ante los problemas?

Rápidamente  Tiempo adecuado  Con demora

7) ¿Cómo considera que es el servicio post-venta?

Malo  Regular  Excelente

8) ¿Considera que hemos cumplido con sus expectativas?

Si, totalmente  En gran medida  No

9) ¿Cómo considera que han evolucionado nuestros productos y servicios, en los años que ha trabajado con nosotros?

Positivamente  Sin modificaciones  Negativamente

10) Desde la primera vez que han contratado a “LEFE” SRL, ¿ha solicitado servicios de alguna otra empresa dentro del mismo rubro?

Si  No

¿A qué se debió esa decisión? \_\_\_\_\_

11) ¿Qué tan importantes son las referencias personales a la hora de elegir entre diversas empresas como “LEFE” SRL?

Importantes  Irrelevantes

12) ¿Qué tan importante es el costo a la hora de elegir entre diversas empresas como “LEFE” SRL?

Determinante  Factor a considerar  Irrelevante

13) ¿A través de que medio usted ha conocido la propuesta de “LEFE” SRL?

Especifique medio: \_\_\_\_\_

14) ¿Le interesaría que le llegara información de la empresa, de nuevos productos/servicios, promociones? ¿A través de que vía?

Si  No

Especifique vía: \_\_\_\_\_

15) ¿Cuál considera que es el canal más apropiado para que este tipo de empresas se hagan conocer en el medio y frente a potenciales clientes?

\_\_\_\_\_

16) ¿Ha recibido la oferta de servicios de otras empresas que brindan el mismo producto? ¿A través de qué medios?

\_\_\_\_\_

17) ¿Qué recomendaciones le haría a “LEFE” SRL para mejorar su servicio?

\_\_\_\_\_

18) ¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

Altas  Poco probables  Ninguna

19) ¿Cuáles son las probabilidades de que realice actividades comerciales con nosotros nuevamente en el futuro?

Altas  Poco probables  Ninguna

Muchas Gracias.



## **ANEXO B**

### **PRIMERA ENTREVISTA REALIZADA A “LEFE S.R.L”:**

**SE PRESENTA A LOS INTEGRANTES Y A LA PROFESORA TUTORA DEL EQUIPO Y SE DA COMIENZO A LA ENTREVISTA.**

ENTREVISTADOR: ¿Cómo se llama la empresa?

ENTREVISTADO 1: “LEFE” mantenimiento y montaje SRL

ENTREVISTADOR: La sigla “LEFE”, ¿significa algo en particular?

ENTREVISTADO 1: Sí, mi marido tenía una Sociedad con la empresa anterior, que era una unipersonal y estaba al nombre de su socio y “LEFE” proviene de los apellidos de los socios. Pero cuando nos separamos en paralelo se abrió una SRL, entonces cuando nos separamos el socio quedo con la unipersonal y nosotros con la SRL

ENTREVISTADOR: ¿Porque motivo decidieron optar por esa forma jurídica?

Porque ya estaba abierta y nosotros en vez de abrir otra seguimos con la misma. Igual de eso no entiendo mucho porque hay personas que dicen que no es la mejor opción

ENTREVISTADOR: Justamente es eso lo que queremos saber, si recibiste algún tipo de asesoramiento para adoptar esa forma jurídica y no otra

ENTREVISTADO 1: No, para el Banco ahora nos está costando horrores. No te quiero mentir pero debe hacer como tres o cuatro meses que queremos abrir una cuenta corriente y se tranca y se tranca y se tranca. Y, la chica del Banco nos decía porque no habríamos una Sociedad de hecho.

ENTREVISTADOR: Si, la SRL es más compleja.

ENTREVISTADO 1: ¿Y porque, eso de responsabilidad limitada a la hora de ir a gestionar una cuenta corriente en el Banco te complica más?

ENTREVISTADOR: Claro, la SRL es más compleja que la Sociedad de hecho.

ENTREVISTADO 1: Ahí va porque viste que en el Banco cualquier persona va a abrir una cuenta corriente y no es tan complejo. Me parece que es por eso de responsabilidad limitada que el Banco tiene más control capaz.

ENTREVISTADOR: ¿A qué rubro pertenece?

ENTREVISTADO 1: Metalúrgico

ENTREVISTADOR: Y, ¿ los principales productos y servicios que hacen?

ENTREVISTADO 1: Es mantenimiento industrial. ¿Viste que todas las plantas tienen un sector que les hace mantenimiento? Bueno nosotros vamos cuando se rompe una caldera, red de incendios, cañerías, es más bien trabajos con soldadores calificados.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo notas vos que el sector metalúrgico está evolucionando? ¿Está estancado a nivel nacional o en Tacuarembó?

ENTREVISTADO 1: Mira, mi socio es el que entiende más a nivel nacional. A nivel de Tacuarembó me parece que ahora está medio tranqui. Por ejemplo

nosotros desde que nos largamos solos a comienzos de este año no trabajamos nada acá. Bueno, también en este trabajo no tenes certeza, solo por trabajos puntuales por paradas por “x” motivo, tampoco tenes siempre dos o tres trabajos, hay épocas en las que sí, pero hay otras como las de ahora que nosotros estamos trabajando en el interior en el shopping y dentro de un mes se termina esa obra y nosotros acá en Tacuarembó no tenemos nada. Ahora, creo que mi socio anda en la vuelta porque lo llamaron de un trabajo en la “Empresa D” y está viendo ahí por el aserradero de una empresa local que va arrancar de nuevo, pero nada es certero, creo que los del “Empresa D” que se aprobó ayer, pero es un trabajo muy chiquito, muy puntual.

ENTREVISTADOR: Claro, porque el servicio que ustedes ofrecen es también muy específico, requiere empresas de cierto porte.

ENTREVISTADO 1: Exacto, ese servicio es como yo te digo, para “x” motivo que requieren de ese servicio específicamente.

ENTREVISTADO 1: Por suerte en los cuatro años que hace que estamos en el rubro, nunca estuvimos sin trabajar, pero nunca sabes tampoco que puede pasar.

ENTREVISTADOR 1: Como que hay mucha incertidumbre de cuantos clientes vas a tener y cuando ¿y cómo se manejan en ese sentido, con lo que es la planificación de la empresa? ¿Cómo hacen? Al no tener nunca la certeza se adelanta buscando nuevos clientes o en realidad tienen que esperar que lleguen las demandas, ¿cómo se manejan?

ENTREVISTADO 1: No sé, el que se encarga de eso es mi socio. El solo me pone al tanto de que envió y lo que presupuestó.

ENTREVISTADOR: ¿Los clientes los buscan a ustedes, los contactan y ustedes se presentan por ejemplo a licitaciones o como manejan eso?

ENTREVISTADO 1: Mira, de lo que tengo entendido en estos cuatro años generalmente nos llaman, como ya nos conocen, salvo ahí donde estamos ahora, en el shopping que hubo un contacto con una empresa del rubro industrial de mayor porte quien nos contrató para trabajar en el shopping

ENTREVISTADOR: ¿En general cómo describirías a la empresa? ¿Cómo ves hoy a la empresa?

ENTREVISTADO 2: Si contamos los cuatro años de existencia, si, es una empresa que evolucionó. Imagínate que nosotros arrancamos los socios y un empleado, y llegamos a una instancia de veinte, como que el rubro en si da resultados. Nosotros hoy estamos con cinco porque arrancamos de nuevo y a pasos firmes.

ENTREVISTADOR: ¿Ha colmado las expectativas de ustedes?

ENTREVISTADO 2: Si.

ENTREVISTADOR: O sea, ¿que tenían el convencimiento que con menos personal iba a ser mejor la gestión de la empresa?

ENTREVISTADO 2: Fue como empezar de nuevo. Aunque nos quedamos con la experiencia pasada, con los clientes, y los contactos. En realidad fue como hacer una pausa y seguir haciendo las cosas más ordenadas, con la experiencia anterior y viendo todo lo que se nos iba de las manos, algo más controlado.

ENTREVISTADOR: ¿Forman parte de alguna clase de asociativismo?

ENTREVISTADO 2: No.

ENTREVISTADOR: En el tema asesoramiento, usted dijo que contaba con la contadora que la asesora en la parte contable, pero ¿cuentan con asesoramiento en otra área?

ENTREVISTADO 2: No, solo contable. A través de PDP tuve asesoramiento con el tema de las planillas, saber cómo contabilizar, saber cómo está la situación de la empresa. Después tuvimos un asesoramiento en el tema de los aspectos legales de cómo manejar el personal y eso, pero fueron dos o tres días nomas, lo que no me dio para manejar sola en ese ámbito.

ENTREVISTADOR: Y en ese tema de personal, ¿cuáles son las mayores dudas que tenes tú?

ENTREVISTADO 1: En el momento ninguna. Cuando éramos veinte o más si porque se volvió un descontrol hasta a nivel personal, porque no trabajábamos con un reglamento. Entonces no había sanción y si habían como que no estaban firmadas por nadie. Pero bueno, con los que tenemos ahora no.

ENTREVISTADOR: ¿Son cinco con ustedes?

ENTREVISTADO 1: Aparte de nosotros.

ENTREVISTADOR: ¿Qué cargos tienen ellos? ¿Son todos empleados o tienen un cargo específico?

ENTREVISTADO 1: En este rubro hay distintas categorías, dependiendo lo que hagan. Por ejemplo el chiquilín que entra para ayudar es un operario metalúrgico al inicio que vendría a ser un peón. Eso tiene un periodo también, no puede ser peón por más de un determinado tiempo, luego tenes que ascenderlo. El mayor cargo es el soldador A que es el soldador calificado.

ENTREVISTADOR: ¿Por qué leyes están regidas?

ENTREVISTADO 2: No se

ENTREVISTADOR: Porque estaría bueno ver cuáles son las leyes que regulan este sector.

ENTREVISTADO 2: Sí, es muy complejo. Nosotros estábamos en un tipo de categoría y después lo tuvimos que modificar cuando estábamos trabajando con una empresa en el interior que es súper eficiente, te controlan todo, no te perdonan ni un error. Tuvimos que cambiar el tipo de rubro, porque las normas que manejábamos no correspondían al tipo de sector al que trabajábamos. Y ahora en la actualidad estamos más complejos todavía porque para la empresa de gran porte tuvimos que trabajar por construcción que no es nuestro rubro, pero nos exigían al entrar a la planta trabajar por construcción, entonces trabajamos por los dos. A veces por construcción y cuando salimos a otras las plantas manejamos nuestro rubro que es industria y comercio. Por lo que recién me estoy empapando el rubro de la construcción es re complejo.

ENTREVISTADOR: Si, y en el sector de personal tiene una reglamentación muy específica, entonces capaz que esta bueno eso, de indagar todo este tema.

ENTREVISTADO 2: Si, cuando se realizó el cambio fuimos derecho a la Contadora, que tampoco tenía mucha experiencia con eso de la construcción, pero se contactó con la abogada de la empresa de gran porte y ahí más o menos nos encamino.

ENTREVISTADOR: ¿En algún momento tuvieron que tercerizar o contratar personal extra para hacer algún trabajo?

ENTREVISTADO 2: Ahora no, desde comenzamos este año que somos cinco no, pero anteriormente si, cuando teníamos paradas o trabajos puntuales no tercerizabamos pero contratábamos por ese periodo.

ENTREVISTADOR: ENTREVISTADO 1, y ¿no se les dificulta para obtener personal? Ya que el rol de los soldadores como nos hablabas requiere un nivel importante de formación o de experiencia.

ENTREVISTADO 2: Bueno, en realidad nunca tuvimos que salir a buscar un soldador porque todos los chicos que trabajan con nosotros, mi marido, sus socios siempre trabajaron en ese rubro, en otras empresas, incluso mi marido fue encargado en otra empresa antes de que trabajara por la cuenta entonces más o menos conocen y cuando la empresa dio quiebra, nos trajimos a los chicos que ya conocíamos de ahí, a quienes la otra empresa los había llevado a cursos de capacitación. Si llegáramos a expandirnos como nos pasó en la primera etapa no sabría decirte donde se consigue.

ENTREVISTADOR: ¿Sentís que las personas que están trabajando con ustedes actualmente están capacitadas?, ¿están conforme ustedes con el personal que trabajan?

ENTREVISTADO 2: Sí, soy consciente que es mi marido que está en la cancha con ellos todos los días, pero si, él está conforme con su grupo porque siempre me dice que ellos responden a sus órdenes.

ENTREVISTADOR: ¿Y, tienen pensado ampliar la plantilla o mantenerse así?

ENTREVISTADO 2: Yo no sabría decirte con exactitud porque tengo entendido que la idea de mi socio es que cuando esté conforme con el rendimiento del grupo

y vea que puede, ir agrandando pero de a poco, siempre seguro. No como hacíamos antes que llego un momento que no dio. Agarrar lo que podes.

ENTREVISTADOR: Pero, si a ustedes le surgiera por ejemplo una demanda importante de trabajo ahora ¿sienten que tienen el personal para poder responder a demandas fuertes de trabajo, o necesitarían tercerizar y contratar zafrales?

ENTREVISTADO 2: En realidad no sé cómo lo haría mi socio, pero en cantidad no, porque vos con cinco personas no podes trabajar en varias plantas a la vez. Y digamos que si tenes que trabajar en dos o tres plantas tenes que tener quince o veinte personas.

ENTREVISTADOR: ENTREVISTADO 1, tu plantabas que anteriormente tuvieron algunos problemas con lo que era el régimen disciplinario y eso, ¿esos problemas, ya no los tienen más?

ENTREVISTADO 2: No, lo que pasa que éramos más, y a la hora de la separación como que mi socio eligió quedarse con los que más afinidad tenía y con los que más le respondían para trabajar y me parece que está bien a gusto con los que se quedó.

ENTREVISTADOR: Claro, y eso es muy importante.

ENTREVISTADO 2: Como que les dio la opción, porque su socio se quedaba con una propuesta mayor y más segura, pero ellos por una cuestión de afinidad decidieron quedarse con mi socio. Y por eso digo que el grupo está bien consolidado. No hemos tenido ningún inconveniente, solo un chiquilín que se fue,



pero para mejorar para tener algo propio, y tomamos a un chiquilín nuevo que venía de experiencias anteriores y también, muy bien.

ENTREVISTADOR: ¿Cuál es la antigüedad promedio de estos funcionarios dentro del rubro?, pensando también en su trabajo en la empresa anterior, ¿Cuánto más o menos hace que están trabajando?

ENTREVISTADO 2: En esta empresa, deben ser cuatro años que estamos, pero ya venían todos de experiencias anteriores del mismo rubro.

ENTREVISTADOR: Y, ¿es muy difícil capacitarlos?

ENTREVISTADO 2: Acá en Tacuarembó no es posible. Tienes que llevarlos a Montevideo y los capacitan.

ENTREVISTADOR: Y, ¿eso lo hace la empresa?

ENTREVISTADO 2: Claro, eso lo paga la empresa, es como una inversión que hacemos. Tienes que tener capacitación porque si no son calificados se complica.

ENTREVISTADOR: Si claro repercute en la calidad de los trabajos.

ENTREVISTADO 2: Aparte hay lugares donde te exigen, tienes que ser soldador calificado.

ENTREVISTADOR: En el sector, el nivel de desempleo, ¿Cómo es?

-¿Cómo el nivel de desempleo?

ENTREVISTADOR: Claro, si es un sector en el cual los soldadores, etcétera, están todos empleados, o tienen la posibilidad de cambiar de trabajo de uno a otro porque hay periodos en los que están desempleados, ¿Cómo es?

ENTREVISTADO 2: Yo en general no sabría decirte, pero sí, me parece que pasa en todos los sectores, porque viste que hay periodos en los que se para.

ENTREVISTADOR: Pero en sí, ¿la mayoría de los que se dedican a ese rubro están todos empleados?

ENTREVISTADO 2: Supongo que sí, no sé.

ENTREVISTADOR: Como que si les faltara gente, sería complicado conseguir instantáneamente personal, ¿no?

ENTREVISTADO 2: Si, pienso yo que sí, si necesitas soldadores calificados sí.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo es la modalidad de contratación de los empleados que tienen?, ¿son mensuales, jornaleros?

ENTREVISTADO 2: Jornaleros, sí, porque este rubro es así, ellos trabajan por hora.

ENTREVISTADOR: Bueno, cambiando un poco de tema, en el ámbito de los equipos de trabajo, instalaciones y eso, ¿son propios?, o ¿han tenido que alquilar alguna maquinaria o algo?

ENTREVISTADO 2: ¿Los equipos de trabajo me decís?

ENTREVISTADOR: Si

ENTREVISTADO 2: Si, son propios, hay cosas mínimas que hay que alquilarlas, pero con lo que se trabaja día a día, si, es todo propio. Son máquinas de soldar.

ENTREVISTADOR: Y, ¿Dónde desarrollan la actividad?

ENTREVISTADO 2: Trabajamos en planta. Hasta unos meses atrás, teníamos taller, que para trabajos puntuales. Pero el cambio fue un proceso general, entonces también nos fuimos del taller. Teníamos un taller allá, la oficina allá en un barrio de Tacuarembó y ahora mi socio se instaló en un taller en el interior, en el Shopping. Tenemos pensado hacer un galpón, instalar un taller ahí, porque a

veces surgen trabajos en los que necesitas tenerlo. En este momento, eso no lo estamos haciendo porque no disponemos de personal, y estamos allá en Rivera, pero antiguamente si lo hacíamos, trabajos de taller nomas.

ENTREVISTADOR: ¿La parte administrativa se desarrolla acá?

ENTREVISTADO 2: Si, en base a todos los cambios.

ENTREVISTADOR: Con el tema de la seguridad, viste que hay una normativa, ¿están al tanto de eso?

ENTREVISTADO 2: Si, ellos lo tienen bien claro, sino puedes perder el trabajo en cualquier momento.

ENTREVISTADOR: Y, ¿los funcionarios de ustedes están bien concientizados de eso?

ENTREVISTADO 2: Si, lo que pasa que en ese sentido mi socio es muy estricto.

ENTREVISTADOR: Materia prima, ¿Cuál sería la materia prima para ustedes, o sea los insumos para trabajar?, ¿caños, algo de eso? ¿De dónde los obtienen?

ENTREVISTADO 2: si

\*¡LLEGA EL SOCIO!

\*(SE PRESENTA NUEVAMENTE A INTEGRANTES Y TUTORA DEL EQUIPO Y SE DA CONTINUACIÓN A LA ENTREVISTA)

ENTREVISTADOR: La idea del encuentro de hoy era hacerles unas preguntas que les trajimos, para tener una visión lo más global posible de la empresa, poder identificar juntos cuál es el área que a ustedes le preocupa más o les inquieta más, y bueno ver cuáles serían las áreas de trabajo a enfocarse. Como le comentaba a ENTREVISTADO 1, la carrera del TAC es bastante amplia y los habilita a ellos a

trabajar en distintas áreas, no se limita solo a lo contable. Pueden trabajar en el área contable si ustedes lo detectan como necesidad, pero también, puede ser en el área de comunicación, derecho tributario, RRHH. Y bueno la idea es tener esa idea global para ver en que nos interesa trabajar.

Porque no tiene sentido que nosotros vengamos con una propuesta de trabajo en un área que ustedes no lo detecten como necesario.

ENTREVISTADO 2: Si, a mí me parece que en el área contable esta bueno porque estamos medios flojos.

ENTREVISTADO 1: yo les decía tipo una visión a futuro, les contaba lo del terreno que estamos en un proceso de que si construimos o no construimos. Ver qué presupuesto, ¿no?

ENTREVISTADO 2: Si, hoy por hoy, quizás lo que más me preocupa a mi es el futuro de la empresa que viendo cómo está el mercado en Tacuarembó.

ENTREVISTADOR: Si, nosotros le preguntábamos a tu socia, ¿cuál era la visión que ustedes tenían sobre el sector tanto a nivel departamental como a nivel nacional?

ENTREVISTADO 2: Nosotros no nos movemos mucho por la familia, por los hijos, ahora nomas desde febrero estamos en el interior que era lo que tenía a principio de año. Termine con la Sociedad porque quise achicarme un poco en cuanto al volumen de personas y para estar un poco más tranquilo y más controlado también, y hablando con ENTREVISTADO 1 nos dimos cuenta que no estuvimos tan equivocados tampoco porque si bien el año pasado antes de fin de año facturábamos el volumen de plata, que era muy grande, a veces facturábamos

seiscientos, setecientos mil pesos, o un millón de pesos, pero ibas a pagar los sueldos y ya era menos, y teníamos diez, quince máquinas en el service. Entonces, pasábamos en la zaranda y al final nos quedaba poco y nada, y trabajábamos de domingo a domingo, era un loqueo veinticuatro horas. Y bueno, creo que a mediados del año pasado que me di cuenta, en la parada de la empresa A, que era mejor trabajar solo y le hable a mi socio que hasta fin de año iba a seguir el compromiso. Pero después de fin de año iba a arrancar solo porque se había perdido un poco al ser tanta gente, la calidad del trabajo. Hace años que trabajo en el rubro y todo el mundo me conoce por lo que hago, y si me llaman y me contratan es por un tema de la calidad del trabajo, porque soy un tipo responsable, y eso se estaba perdiendo. Se suponía que la empresa tenía que ser un reflejo de lo que era mi trabajo y no era eso. Entonces ta, decidí achicarme y quedarme con cinco o seis gurises de confianza, haciendo lo que podemos, y ta, la gente nos conoce, entonces si está muy apurado que nos esperen o sino que venga otro, pero a la larga nos terminan llamando para arreglar lo que hizo el otro.

ENTREVISTADOR: Claro, otro de los temas que le preguntábamos ha ENTREVISTADO 1 era si ustedes consideraban que el personal con el que contaban era suficiente o no para atender a las demandas actuales que tenían y a todas las proyecciones de crecimiento que podían llegar a tener.

ENTREVISTADO 2: Si, pasa que en nuestro rubro es así, muy inestable, hay que tener mucha cintura para manejarse, por ejemplo, ahora a fin de año se viene la parada de mantenimiento de planta y ellos te piden a vos que te manejes y a veces necesitas como veinte. Nosotros somos seis, tengo que tomar catorce personas

más ajenas a mi empresa, y ¿cómo hago que estos seis gurises transmitan a todos como se hacen las cosas?, no puedo, entonces digo: si tenes trabajo para los seis míos, entonces vamos, y el resto que contraten a otra empresa.

ENTREVISTADOR: Eso también era una de las cosas que hablábamos, que teniendo en cuenta las características del cargo, lo que es un soldador, son cargos muy especializados y a veces como que es difícil conseguir gente capacitada que esté disponible para responder rápido a la demanda

ENTREVISTADO 2: Sí, es difícil. Soldador calificado desempleado es muy difícil que haya. Aparte, para nosotros mantenernos acá en el medio nos ha costado horrores porque si bien tenes un cargo medio, en todos los trabajos te piden soldadores calificados y somos yo y otro de los que trabajan conmigo. No somos una empresa grande, estamos haciendo una red de incendios en un shopping, que no tienen nada que ver con soldador. Y capaz que terminamos eso y mañana vamos a tener que arreglar una máquina, hacer un galpón; pero capaz que en el medio de la semana nos llaman de una empresa para hacer un montaje de caldera y vamos. No puedo hacer una cosa sola, lo nuestro es muy variable.

ENTREVISTADOR: ¿O sea que los servicios que brindan son variables?

ENTREVISTADO 2: Exacto, siempre apostamos al tema de la soldadura, pero no tenemos continuidad, ojala la tuviéramos, así nos dedicábamos solo a eso. Pero ta, yo tengo la tranquilidad que no es fácil conseguir un soldador calificado, entonces si trabajamos bien estoy tranquilo que puedo pasar un mes o dos sin trabajo, y a mi gente la mantengo. Hago que me arreglen una máquina, que limpien, pinten,

hagan una reja y les pago el jornal, y mantengo a la gente porque sé que mañana me van a llamar.

ENTREVISTADOR: Le brindas estabilidad que quizás otros no lo hacen.

ENTREVISTADO 2: ¡Claro!

- Suena el teléfono y el socio atiende la llamada que dura aproximadamente 2 minutos.

ENTREVISTADOR: Cuando surgen trabajos de repente, ¿sabes que contás con el personal cuando lo necesites?

ENTREVISTADO 2: Si, ellos están libre, pero yo los llamo y sé que se prenden.

ENTREVISTADOR: Ah bueno. ¿Cuál sería la materia prima de ustedes, o sea, los insumos que utiliza? (esta pregunta la hicimos instantes antes de la llegada del otro socio, motivo por el cual su respuesta fue interrumpida)

ENTREVISTADO 2: Los insumos son electrodos, discos, material de hierro sobre todo. Depende del presupuesto que pasas, a veces con materiales y a veces sin materiales. Ahora nomas fui a la “Empresa D” a levantar unas piezas que tenemos que hacerlas nuevas y ese presupuesto es con materiales, lo que estamos haciendo en el interior es mano de obra principalmente. En si la base de lo que gastamos son los electrodos, los discos y eso y después ta los gastos de protección del personal que son los que tenes mes a mes sí o sí.

ENTREVISTADO 2: ENTREVISTADO 1: ella me preguntaba si ellos no tenían problemas de respetar las normas de seguridad y yo les decía que no.

ENTREVISTADOR: Como que ya está asumido

ENTREVISTADO 2: Seguro, tiene que entender, es por ellos.

ENTREVISTADOR: Claro, pasa que cuesta.

ENTREVISTADO 2: Si pasa que a veces es extremo y un poco les perjudica a ellos. Cuando están presionando por los tiempos “se mandan alguna”, ayer nomas, estaban laburando en el shopping los gurises y habían dos que estaba trabajando en la tijera y se cruzó uno con el otro, cosa q no pueden hacer ahí arriba.

Y la encargada de seguridad me llamo la atención a mí. Pero ta a veces por el mismo dinamismo del trabajo, lo hacen.

ENTREVISTADOR: ¿Con el tema de accidentes de trabajo no han tenido problemas?

ENTREVISTADO 2: No accidentes laborales, no. Salvo los cotidianos, como alguna chispa, alguna quemadura

- El socio recibe otra llamada, la cual dura aproximadamente treinta segundos.

(Se le avisa al socio que lo estamos grabando, le pedimos permiso a ENTREVISTADO 1 pero a él no; que toda la información que se maneje, se maneja en forma confidencial, cuando se haga la presentación del proyecto no se va a dar nombre de la firma, se pone el sector pero no se identifica el nombre de la empresa)

ENTREVISTADOR: En cuánto a los proveedores, ENTREVISTADO 1 nos comentaba que tienen en Tacuarembó y en Montevideo, los mismos son fijos, por un tema de que hace años los tienen o pueden cambiarlos de un día para el otro?



-No, si, los cambiamos, lo que pasa es que siempre se manejan los mismos por el rubro. Pero si a veces pasan etapas que le compras más a uno o al otro, es una negociación.

ENTREVISTADOR: ¿Nunca tuvieron alguna complicación de que no hubiera materia prima en algún lado, algún insumo?

ENTREVISTADO 2: No, no, siempre hay.

ENTREVISTADOR: ¿En base a qué criterio se eligen los proveedores?

ENTREVISTADO 2: Calidad y costo. De repente, en algunas cosas te puedes volcar buscando más el precio y hay otras cosas que no tenes opción, que tenes que buscar calidad.

ENTREVISTADOR: Claro, a veces lo que tiene es la facilidad de crédito, también es un criterio que a veces ayuda.

ENTREVISTADO 2: Si, de principio a nosotros nos costó horrores, cuando arrancamos a comprar, para comprar un electrodo, te complicaban, te preguntaban datos y no te conocía nadie, entonces nadie te quería. Pero después ven que entras a laburar y estas en todos lados, vienen y te golpean. Capaz soy medio chapado a la antigua, pero le doy preferencia a los que me abrieron la puerta al principio, siempre. Si estoy indeciso en el que siempre estuvo, me vuelco para ese lado. Eso no se puede dejar de valorar, cuando vos arrancaste, es una mano, si tenes un crédito, es una mano para laburar.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo qué fidelizas a los proveedores?

ENTREVISTADO 2: Y claro, vos como que cuando precisas y le golpeas la puerta a aquel y te dio vuelta la cara y aquel que te atendió y hoy aquel como ve

que vos laburas bien, te ofrece mejor precio y créditos. Y me ha pasado, si siempre venia comprando a este y viene este que no lo conozco que es y viene y me ofrece diez pesos menos; bueno voy y le digo al otro, mira vino este y me ofreció, ¿te da para ajustarte? Te da para hacerme diez, ocho o nueve y arreglamos y le sigo comprando a él.

ENTREVISTADOR: ¿Si tuvieran que elegir a qué tipo de clientes, a qué tipo de trabajo elegirían?

ENTREVISTADO 2: Calderas. Reparación de calderas, montaje, tuberías de vapor, aluminio, cañerías.

ENTREVISTADOR: Los servicios los brindan, ¿brindan solo en Tacuarembó?

-Seguro, Tacuarembó, Rivera, estuvimos también en el frigorífico de Salto. Acá en "Empresa UP", que no existe más, "Empresa B", en "Empresa A" trabajé hasta fin de año cuando estaba con mi socio, hasta ahora no me llamo más. Cuando nos separamos, parte de la negociación fue: yo le pedí el terreno que teníamos con la empresa a cambio de no ofrecer mis servicios de mantenimiento ahí dentro, porque no me interesa, como no me gusta la parte mecánica, industrial, no me llama la atención y no me interesa estar instalado dentro de ninguna planta, si bien es una tranquilidad, una estabilidad, pero no, porque pasas a ser parte de la otra empresa y como no me gusta ser empleado a mí, pasa a ser empleado de esa empresa y como empresa me parece que tampoco te ayuda a proyectarte porque no te conoce nadie. Si vos sos dependiente de ellos, ellos son de capitales extranjeros, mañana los números no da y bueno. Si son cincuenta de

mantenimiento y estamos pagando una empresa tercerizada, no, vamos a sacarlos y vos no te hiciste conocer en ningún lado. Pero es un estrés estar ahí.

ENTREVISTADOR: ¿Y Uds. a qué tipo de clientes apuntan?

ENTREVISTADO 2: Industria. Dentro de los que nosotros nos formamos, sabemos que tenemos un mercado y después donde se paga mejor. Que por más que nosotros sepamos de fierro, de soldar, no podemos, yo por ejemplo, no tengo una infraestructura que no me puedo poner en mi taller a hacer rejas, una venta o arreglar algo. No me dan los números. No compito.

ENTREVISTADOR: ¿Consideras que tus clientes están satisfechos con tu trabajo?

ENTREVISTADO 2: Y, creo que sí.

ENTREVISTADOR: ¿No han recibido alguna queja puntual?

ENTREVISTADO 2: No, hasta el momento no. Aparte el trabajo nuestro tiene garantía. A veces podemos equivocarnos, cometer un error pero inmediatamente vamos y lo solucionamos. Nos ha pasado de repente de olvidarnos de algo, como ejemplo, había diez pinchazos para hacer e hicimos nueve; pero también nos ha pasado que tenemos que estar veintisiete horas seguidas trabajando, entonces es normal que te olvides si hace un día que no dormís.

ENTREVISTADOR: ¿Por qué consideras que esos clientes te eligen a vos y no a otra empresa?

ENTREVISTADO 2: No sé, porque creo que acá en la zona, en eso, somos los únicos. En el tema de soldaduras y refacción de calderas, no tenemos competencia.

ENTREVISTADOR: Como que ya tienen una buena imagen

ENTREVISTADO 2: Si, sí. Hace no sé cuántos años que tengo calificación, y hacemos las cosas relativamente bien y ta hemos solucionado problemas que otros no han podido. Y tengo un soldador, que creo que somos hoy por hoy, acá en Tacuarembó trabajando, no debe de haber soldadores ni como él ni como yo. Si bien dentro de la empresa que estábamos antes calificamos dos soldadores más que quedaron con mi socio, pero hicimos una inversión de casi doscientos mil pesos el año traspasado. Lo tuvimos un mes probándolos acá, le dimos tubos, caños, se quedaban después de hora para que probaran, traje un soldador amigo que trabaja en “Empresa BR” , que estuvo en Estados Unidos, la rompe soldando también, estuvo un fin de semana dándonos clase ahí, fuimos a Montevideo y estuvimos como tres días y ta; calificaron, HO que no era calificado pero ta, el que está conmigo que suelda bien y los otros dos, para hacer un trabajo puntual en ”Empresa UP”, trabajo grande en la caldera que hacíamos una parte nosotros, una parte “Empresa BR” . Ta, calificaron ellos, los tres, luego el momento de hacer el trabajo, cortamos todos los tubos, pusimos y los otros dos que habíamos calificamos no pudieron hacer el trabajo, tuvimos que terminar haciendo HO y yo, por que no podían, no le salía hacer. Era un trabajo en un lugar muy apretado, complicado, que tenes vapor, que se te forman poros en la soldadura y tenes que tener técnicas y cosas que te da la misma experiencia de pasar trabajo, de hacer reparaciones y ta no pudieron hacer. A veces van a soldar algo que son “x” cantidad de tubos y mientras uno soldaba, uno, dos o tres y HO venia y hacia trece o catorce.

ENTREVISTADOR: Entonces, con el tema de la competencia, en la soldadura, no hay acá en Tacuarembó?

ENTREVISTADO 2: No, con soldadores calificados, no. El tema es que no hay continuidad para eso, no podemos estar todo el mes trabajando en ese tema de trabajo.

ENTREVISTADOR: ¿No tenes ningún competidor directo?

ENTREVISTADO 2: No, no. Mi socio puede intentar hacer una fuerza, pero sé que no, por los soldadores, los conozco, los hice yo.

ENTREVISTADOR: Entonces, en realidad, ¿vos pensas que los clientes se acercan a Uds. por un tema de calidad principalmente?

ENTREVISTADO 2: Si, y también responsabilidad. La responsabilidad del trabajo, de estar y hacer las cosas a conciencia.

ENTREVISTADO 1: Porque a veces pasa que llaman y le dicen a él, yo quiero que vos estés acá, yo quiero que usted este acá.

ENTREVISTADO 2: Hemos ido los domingos o los fines de semana a cobrar hora extra para estar parado y mirar a los otros trabajar.

ENTREVISTADOR: Y eso de la calidad, que es como el diferenciador de ustedes, ¿se acompaña de un costo más elevado capaz de los competidores o no?

ENTREVISTADO 2: Si, sí, hay que marcar la diferencia. Ha costado, ahí nomás en Rivera, “Empresa BI” de principio ya me conocía a mí porque yo era empleado de otra empresa, me llamo, yo fui y le golpee la puerta ofreciéndole el servicio, me llama y cuando le di los precios, no podía creer. Que lo que yo le pagaba, cuando aquello yo cobraba diferenciado, un peón de un oficial y lo que yo

le pagaba a un peón mío, allá en Rivera le cobraban por un oficial y bueno ta, yo le dije que no podía ajustarme y que esos eran mis números y que yo tenía que pagar viáticos, pagar la estadía allá o la ida. Y ta como que la primera vez no le quedaba mucha chance, me llamaban igual, porque justo era una parada de mantenimiento y no llegaban con la gente que tenían allá y con los trabajos que querían hacer y ta, arrancamos a laburar allá y después de laburar un tiempo allá me di cuenta que los números no me daban y que estaba cobrando prácticamente lo mismo que cobraba acá y lo que era el viaje, el viatico, el hospedaje lo estaba bancando yo. Y bueno, fui y le dije mire WR, yo no le voy a poder a venir a trabajar más, no me dan los números, le estoy cobrando lo mismo que allá en Tacuarembó y no, no puedo. A lo que me responde no, no pero yo quiero que ud. nos trabaje, tampoco quiero que me mate ni matarlo yo. Bueno yo voy a estandarizar el precio al que yo le cobro a cualquier empresa en Tacuarembó y aparte le cobro el costo. Por ejemplo acá en Tacuarembó yo pago un viatico, en el taller no pago pero vayan a “Empresa A”, vayan a “Empresa B” se les paga un viatico y si van a Rivera se les paga un poquito más. Entonces, ta, yo para no matarlo le cobro las horas común y aparte le cobro la diferencia del viatico, le cobro el combustible, por ir, el hospedaje y si me quedo, la estadía y nada más. Y bueno ahí se negoció. Así como también me ha dicho que vaya y que le cobre lo que quiera. A veces me llama y me dice bueno mañana a las ocho de la mañana tiene que estar acá por que la caldera va a estar fría y vamos en Manuel Díaz y me dice mire, ud. sabe que recién entre y se olvidaron de cerrar una válvula y la caldera no da para entrar, va a tener que venir mañana. Pero ta, de vuelta y

cóbreme el viaje, todo y mañana vuelve. Ellos tenían la caldera en garantía de la otra empresa, pero ya no la querían más a esa empresa, entonces cada vez que esa empresa tenía una reparación o algo, el me hacía ir a mi o alguno de los míos a solo ver lo que hacían los de esa otra empresa, pagaba un día, fuera un domingo, horas extras, solo para estar allí parado, mirando, hasta que los otros terminaran y que fuéramos viendo que era lo que hacían ellos, o a veces nosotros le hacemos el mantenimiento de las calderas. El otro día me preguntaba cómo estaba la cosa acá, como estaba el laburo; le contesto que estaba tranquilo que no había mucho; entonces a ud. le conviene tener siempre algo de en el taller para hacer y digo si me conviene, porque yo voy cubriendo los baches; ah ta, entonces es bueno saber por qué a nosotros nos conviene estar en contacto, saber que ud. siempre este, nos interesa llamar y que este ahí.

ENTREVISTADOR: Entonces son dos cosas como vos contas que hacen la diferencia: la calidad por un lado y el tema de la disponibilidad también, que no es menor.

ENTREVISTADO 2: Si, sí. Aparte de lo que yo haga o lo que haya hecho, la gente que tengo, sin la gente no hago nada. Los llamas a la hora que sea, los días que sea y no tranca en nada. A mí me enorgullece como empresa, que todo lado que vamos, asombramos como laburan los gurises. Lo que nosotros hacemos con seis, vos precisas doce o trece en otra empresa. Toda empresa generalmente que vos vas, son empresas grandes, que están contagiadas por los sindicatos, gremios.

ENTREVISTADOR: Claro, eso lo preguntábamos, sabemos que en el sector que es tema fuerte los sindicatos.

ENTREVISTADO 2: Claro, pero es diferente, como yo les digo a los gurises, en las empresas grandes, vos no ves ni conoces a tu patrón, vos estas respondiendo a un capataz. Yo convivo con ellos, yo me levanto de mañana con ellos, yo me ensucio con ellos, yo los contagio aparte. Si ellos están medios mareados y está un caño ahí, y te dicen que están esperando el elevador para llevarlo, pero el elevador anda por allá y va a demorar tres horas, bueno voy y cazo el caño y ellos van, se prenden y salen conmigo.

ENTREVISTADOR: Entonces vos identificas como una fuente de motivación para ellos tu presencia y la forma de gestionar tuya. ¿Y qué otras cosas consideran ustedes que ofrecen como empresa para mantenerlos tan motivados a ellos?

ENTREVISTADO 2: Pienso que le pagamos bien, acá en Tacuarembó y después el respaldo con ellos, que pase lo que pase yo teniendo plata, no pasa nada. Se me complico un préstamo, se me rompió el auto, quiero cambiar el auto, arreglar mi casa y bueno, siempre, nunca dije que no en ningún momento, arreglamos en cuotas e incluso, muchas veces, ta, deja quieto. Vos pórtate bien y yo me porto bien con ustedes. Préstame tanta plata para hacer tal cosa y vos después ta, déjalo quieto. Si vas a hacer un laburo y tenías estipulado hacerlo en diez días y te lo sacan en cinco días. O a veces le digo a los gurises bueno, esto tenemos todo el día para sacarlo, de la mañana hasta la noche y te lo sacan para mediodía y quedo todo ok y se van con el día pago y ta si yo cobre por todo el día, también se lo pago a ellos.



ENTREVISTADOR: En un sector con estas características que esta todo empleado, no es menor de como vos mantenes a tu personal motivado para que no se vaya, sabiendo que tenes una dependencia alta de los conocimientos que tienen.

ENTREVISTADO 2: Si, ojo. También se los dejo en claro, a cada uno de ellos que no es imprescindible, tampoco hacen nada que yo no sepa hacer, o sea que cualquiera que se me vaya yo lo puedo cubrir. Yo me baso en que no dependo de nadie, ¿entendes? Yo ahora si lo llamo a ellos, y no pueden ir, ta voy yo.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo ustedes promocionan la empresa? ¿Tienen alguna forma de difusión?

ENTREVISTADO 1: Publicidad nunca hicimos. Mi marido nunca estuvo de acuerdo, se lo comente en alguna ocasión y dijo que no le interesaba porque la publicidad la hacía el, en el “boca a boca”. Nosotros entramos a una empresa contratista por un contacto y ahí fue que entramos a trabajar donde estamos ahora.

ENTREVISTADO 1: Ellos también me preguntaron si hacíamos licitaciones, ¿hasta el momento no?

ENTREVISTADO 2: No, no. El otro día lo que hicimos fue con relación a una importante fábrica de cervezas, fuimos a ver un trabajo allá y cotizamos y todo, en línea te lo hacen, generalmente vos cotizas y te dicen sí o no; ellos te dan un numero para entrar en la página web, es tipo una subaste y entonces manejan los tres presupuestos, luego entras en la página. Primero entras con un numero bajo y entonces arrancan en un precio y cada un minuto suben cinco mil pesos y el que clikea primero se queda con el trabajo. Se ajustan al presupuesto y después van filtrando y de esos tres, te pasan el número y entras. Perdimos para unos de

Montevideo. Tengo un muchacho ingeniero que me da una mano, yo lo subcontrato en la parte técnica, en la división de obra, me está dando una buena mano en los presupuestos y te da otra presencia como empresa.

ENTREVISTADOR: Con la publicidad, ¿cuál es tu postura?

ENTREVISTADO 2: La publicidad es la tele, la radio, folletería esas cosas ¿no?

ENTREVISTADO 1: Con la publicidad, llegamos a la población en general y nosotros

Buscamos clientes específicos, justo ver el dueño de la planta que este mirando la publicidad, y los dueños de las plantas ya prácticamente nos conocen.

ENTREVISTADOR: Por eso, y como capaz ya lo conocen, no tiene sentido fijar una entrevista para promocionar los productos que tienen o los servicios.

ENTREVISTADO 1: Capaz publicitar en lugares o departamentos que no nos conocen, que no hemos llegado. Si, una vuelta lo hice, y después no lo hice más; es armar una carpeta, con cosas y bueno ahí salir a visitar plantas y pedir para pasar, presentar que es lo que haces, el trabajo, referencias. Hice una carpeta con todo lo que yo hacía, los años que yo trabajaba en el rubro y luego con carta de recomendación de cada empresa, yo le pedía a cada empresa que yo trabajé, que cada Gerente de Planta o Gerente de Mantenimiento establezca en una carta: ésta empresa, tanto y tanto, nos brinda el servicio de mantenimiento y apoyo mecánico y la firma abajo.

ENTREVISTADOR: Claro, está bueno y es una buena estrategia para aquellos momentos que esta medio bajo de trabajo para poder ganar clientes

ENTREVISTADO 2: Claro, si, la idea sería eso, de llegar a los clientes, donde no hemos trabajado.

ENTREVISTADOR: Pasando un poquito al aspecto financiero, contable. La situación financiera actual de la empresa, ¿cómo la consideran?

ENTREVISTADO 2: Y ahí, estable.

ENTREVISTADOR: Desde que arrancaron, ¿ha evolucionado?

ENTREVISTADO 2: Si.

ENTREVISTADOR: ¿Un sistema de registro contable tienen?

ENTREVISTADO 1: ¿Cómo un sistema de registro contable?

ENTREVISTADOR: ¿Cómo registran los gastos, ingresos, egresos, todas esas cosas?

ENTREVISTADO 1: Planillas

ENTREVISTADOR: ¿Planillas Excel o tienen un sistema operativo específico?

ENTREVISTADO 1: Solo Excel, que ahí es donde me está ayudando la Contadora, vimos en la otra empresa, pero como estábamos en un proceso de cambios, no lo hicimos, porque más bien es cuando estemos más estables, más desarrollados, no era momento de la inversión en eso porque no estábamos separando; y como iba a arrancar de cero, como que era todo más chiquito.

ENTREVISTADOR: ¿Qué dificultades percibís en esa área en concreto? ¿Qué cosas estaría bueno recibir más asesoramiento en el tema de registración? ¿Te sentís ya segura?

ENTREVISTADO 1: Y ahí, tengo mucho apoyo de la Contadora que es la que me encamina, pero voy relativamente bien. Tengo más o menos todo bajo control, la información que me pida mi marido o que me necesiten, yo la tengo.

ENTREVISTADOR: ¿Cuáles son los principales costos fijos

ENTREVISTADO 2: ¿Fijos, fijos? Los gastos de la empresa: teléfono, luz, agua, internet, el estudio contable y bueno los sueldos, que son variables, pero son fijos, pero bueno ahora son bastante estables.

ENTREVISTADOR: ¿El que tiene mayor peso dentro de los egresos?

ENTREVISTADO 2: Los sueldos y la DGI

ENTREVISTADOR: Financiamiento de terceros o los Bancos ¿han utilizado alguna vez o no?

ENTREVISTADO 2: No.

ENTREVISTADOR: ¿Para arrancar cuando se separaron?

ENTREVISTADO 2: No, porque cuando surgió la separación, hubo repartición ya había un capital. Pedimos algún sobre giro, algún cheque o alguna línea de crédito para algún cheque diferido.

ENTREVISTADOR: Eso es una fortaleza importantísima que tienen como empresa ¿no? No necesitar, no recurrir a terceros para tener fondos

ENTREVISTADO 2: No, lo que hicimos fue los leasings de las camionetas, que se quedó mi socio. Pero pedir préstamos no.

ENTREVISTADOR: ¿Alguna inversión tienen pensado realizar? ¿A largo o corto plazo?

ENTREVISTADO 2: A corto plazo tengo que hacer el galpón, hacer el taller.

ENTREVISTADOR: Una pregunta en el área contable también, además de llevar el registro contable ¿no? Y el Estado de Situación Patrimonial, ¿hacen algún tipo de análisis de esa información para ver el nivel de rentabilidad, de solvencia de la empresa?

ENTREVISTADO 1: Eso me lo pide la Contadora, y me voy encaminando. Mira yo hago un control de planilla de los gastos de la empresa que me lo pide mi socio, que anote todo. Después tengo un control de caja que es toda la plata que salió de la empresa mensualmente; después tengo un control de facturación, de proveedores, cuanto le estamos debiendo a los proveedores y ta, eso, y tengo otro de gastos, de ingresos y egresos y con la Contadora vichamos en el mes cuanto se facturó y entró y salió de la empresa.

ENTREVISTADOR: Y todo eso, ¿es mensual? O sea, ¿no has hecho anualmente?

ENTREVISTADO 2: No, porque hace seis meses que estamos, arrancamos en febrero recién.

ENTREVISTADOR: O sea que sí, ¿hacen este tipo de análisis?

ENTREVISTADO 1: Si, lo hicimos una vez. Si quisiera hacerlo es porque tengo la información, es que tendría que hacerlo, pero no me dan los tiempos.

ENTREVISTADOR: Claro, entonces eso podría ser un aporte que pueda realizar el equipo

ENTREVISTADO 2: Claro, saber los números que vos tenes. Pero intuitivamente yo se los números si dan o no dan. Por lo que hay en la cuenta, por lo que me debe fulano; no es lo mismo saber que tener y saber que tenes tanto y tanto por mes.

Claro, aparte con esto del galpón, si yo sé que tengo una rentabilidad tanto por mes, una plata que yo puedo contar con ella, ahí si voy y le pido al Banco, bueno préstame y no tengo que sacar los pesos que tengo apretado y los dejo ahí, para cuidar los clientes, por si me sale un trabajo y tengo que pagar los materiales o lo que sea. Tenes que tener plata disponible, si te llaman y tenes terrible laburo, ah, sí pero si no tengo plata para los materiales, me tenes que adelantar el 100% de los materiales porque no tengo plata para hacer el trabajo.

ENTREVISTADOR: ¿Tendrías alguna preocupación ahora y con respecto al futuro?

ENTREVISTADO 2: ¿Si tengo? Si tengo, porque veo que la cosa esta media tranquila, ando tirando piolas por todos lados. Lo que pasa es que tengo esa seguridad y esa tranquilidad que yo hace cuatro años y siempre tuvimos esa incertidumbre.

ENTREVISTADOR: Claro, como que ya es parte del rubro.

ENTREVISTADO 2: Claro, no tenes una estabilidad. No hay un contrato firmado que te diga que vas a laburar un año. Por eso es importante tener un respaldo, tener plata apretada.

ENTREVISTADOR: Y por este periodo que vos decís de preocupación ¿ya has pasado anteriormente o ves cosas en este momento puntual?

ENTREVISTADO 2: No, ya eh pasado, ahora para arrancar ya las pasé, ahora a fin de año, ya estaba tomada la decisión, me separaba había hablado con los gurises pero no tenía laburo. No estaba firmado el contrato y después en febrero arrancamos laburando.

ENTREVISTADOR: En todo este contexto que ustedes plantean, es difícil poder llegar a planificar a mediano o largo plazo ¿no?, pero ustedes ¿se han fijado algún otro objetivo al que quisiera llegar?

ENTREVISTADOR 2: En principio, el taller, hacer un taller grande y tranquilo; la idea mía es que podamos llegar a trabajar tranquilos en el taller de lunes a viernes. Hoy por hoy lo más difícil para nosotros es estar lejos de la familia ya que nos vamos toda la semana, pero después cuando te agarra el fuerte de las paradas, del mantenimiento de calderas, es cansador, estar veinte y pico de horas trabajando, apretado, fuerza, con calor y eso te va pasando factura a la larga.

Y bueno la idea es llegar acá a Tacuarembó con el taller Capaz que tercerizar, formar un gurí joven en el tema de la soldadura, asesorarlo y arrimarle el cliente.

ENTREVISTADOR: Y si ustedes tuviesen que identificar aquellas áreas de la gestión, más allá de aquellas cosas que no dependen de ustedes porque hay cosas que son propias del contexto, pero de la gestión de la empresa en sí. ¿Qué les gustaría en que nosotros podamos colaborar? Además de lo que es la parte contable que planteaba tu socia de poder ayudarla en eso, ¿alguna otra cosa que ustedes identifiquen?

ENTREVISTADO 1: No, lo mío pasa básicamente en asesoramiento, yo cada vez que tengo una duda o no entiendo algo busco asesoramiento, ya sea en el estudio contable que tenemos o, que a veces por no saber tampoco estamos medio ahí, la otra vez hablábamos con la Contadora y ella me decía, pero ella me asesora, no puede tampoco decirme o meterse en algo que lo llevo el estudio contable ¿no? pero ella me generó como una inquietud porque me decía que los anticipos de

IRPF que nosotros pagábamos eran muy bajos en relación a lo que facturábamos, y que después cuando hubiese el cierre de la declaración jurada tendríamos que aportar. Viste, eso por ejemplo lo tenemos que considerar porque yo tendría que saber más o menos este cómo manejarme, de ahorrar por mes, o de sacar un monto de los ingresos para cubrir al momento de pagar, porque llegado ese momento y tenemos que desembolsar tanta plata que quizá no la tenga o se haga sentir ¿entendes?

ENTREVISTADOR: Claro, si, pero en eso tienen el asesoramiento del estudio.

ENTREVISTADO 2: Eso me dijo la Contadora y yo después le pregunte a la contadora del estudio, pero no entiendo mucho esa parte si es por monto de facturación ¿o qué?

ENTREVISTADOR: Bueno capaz que esa también podría ser una área que nosotros podamos colaborar, el tema más impositivo y después también ver lo que hablábamos de la forma jurídica ¿no? que es una de las cosas que hablábamos al principio con tu socia de la SRL, ella nos decía que como que eso , esa forma jurídica de SRL fue algo que heredaron del acuerdo que hicieron, pero en si nunca se pusieron a estudiar mucho si es la forma más ajustada a las necesidades de ustedes, que eso también podría llegar a ser un área en la que nosotros podríamos colaborar al menos para plantearles cuales son las características de cada una de ellas

ENTREVISTADO 1: Claro yo le decía a ella que como que ya estaba formada la SRL y que nosotros nos quedamos con ella, y le contaba el tema del Banco que nos re complico por ser una SRL.



ENTREVISTADO 2: Si.

Entrevistado1: Que me decía que si fuéramos una Sociedad de hecho, que tampoco sé que es una Sociedad de hecho

ENTREVISTADOR: Por eso esas son todas cosas que nosotros podemos asesorarlos, toda la parte tributaria y de derecho tributario.

ENTREVISTADO 2: Si yo en eso, menos diez

ENTREVISTADOR: Si obvio

ENTREVISTADO 2: El otro día me preguntaban si nosotros hacemos anticipos IRPF porque él un amigo me decía que siendo SRL no tenes que hacer o que él creía que no.

ENTREVISTADOR: Si haces

ENTREVISTADO 2: Ah ta.

ENTREVISTADO 1: Si teniendo un estudio contable que es alguien que te respalda no creo que sea así

ENTREVISTADO 2: Yo ni idea si hacíamos o no, yo que sé, eso es mi socia que lo lleva.

ENTREVISTADOR: Y eso es muy importante porque cada vez hay más control y más.

ENTREVISTADOR: Eso quizás yo creo que sería una cosa importante a trabajar.

ENTREVISTADO 2: Claro.

ENTREVISTADOR: Es bastante complicado de entender

ENTREVISTADO 2: Si, a parte la complican cada vez más, aparte lo que tiene ponele nosotros es que es todo un desafío porque si vos estas en la industria, la

industria, es la que más te exige, no es lo mismo hacer un trabajo para vos que viene “Pepito” (Ironía) y te pide que le sueldes una reja que estar en la industria que te piden que tengas todito.

ENTREVISTADOR: Ah sí, y ahora que hablábamos de que también estaban por la industria y por la construcción, entonces también eso puede ser importante de ver cuáles son las características y exigencias de cada uno de los rubros ¿no? en que cosa difieren porque no se pueden seguir manejando como si fueran industria y comercio cuando también son construcción

ENTREVISTADO 1: Ah, ahora recordando otra cosa que no me corresponde, pero si me preocupo porque son nuestros operarios, como estamos por los dos rubros ellos cobraron el aguinaldo por la construcción que lo paga BPS, y ellos todos se quejaron de que cobraron poco, y yo no tenía idea de cómo era el aguinaldo de la construcción y estuve medio mirando ahí y en la página del Ministerio y en una encontré que ellos no contabilizaban los meses igual a industria y comercio, las etapas de contabilización eran distintas

ENTREVISTADOR: Claro es por el periodo que están haciendo por ejemplo en la industria los jornales son diferentes

ENTREVISTADO 1: La contadora no estaba y con esa duda le pregunte a la otra Contadora y llamo no sé a dónde y le dijeron que contabilizaban igual que nosotros los mismos periodos, entonces yo miraba los números en los recibos de los chiquilines y si contabilizábamos en ese periodo no daba nada que ver a lo que ellos cobraron, pero viste que tampoco me, era más bien para asesorarlos a ellos,

pero por no saber se quedaron en esa , capaz que cobraron la mitad del aguinaldo y no lo reclamaron ¿entendes? y los perjudica a ellos.

ENTREVISTADO 1: Tampoco encontré que me brindaran asesoramiento a mi porque la contadora se había ido estaba enferma no sé qué era y ta la chiquilina que la ayuda, la secretaria, no tenía toda la información.

ENTREVISTADO 2: Si esa parte también de recursos humanos, el tema de los laudos de los aumentos de sueldo, convenios.

ENTREVISTADOR: Todo eso que viste que no son cosas menores que a veces capaz que crees que estás haciendo todo bien y de repente se te está pasando un millón de cosas.

ENTREVISTADO 2: A veces hay cosas que los gurises vienen y te consultan... Che, mira que hubo un aumento de tal cosa así fijate, y ahí entramos a buscar información de si no hubo o paso o no.

ENTREVISTADO 1: No lo que decía de que no es un detalle menor, que le pregunto a la contadora cuando estaba o a la chiquilina nos dicen que hubo un aumento de tanto, y cuando se va a empezar a cobrar, si también me ha pasado de que voy al Ministerio y en el Ministerio me dicen que entre a la página y lo busque

ENTREVISTADOR: Claro

ENTREVISTADO 1: Vos sabes que los horarios que yo manejo, si bien no es una empresa grande a veces son limitados los horarios y no dispongo de una hora para estar buscando leyendo bien

ENTREVISTADOR: Además te dicen busca en internet y tenes tanta cosa para ver que no sabes ni por dónde empezar ni a donde acceder específicamente.

ENTREVISTADO 2: Lo que ella busco en internet el tema ese de aguinaldo y decía que no es como nosotros que sumas los meses y dividís entre doce ¿no? y el de ellos sumaba y lo dividía entre seis.

ENTREVISTADO 2: Y eso es lo que leyó ella en internet y yo hable con un tipo de la construcción un oficial albañil y no; lo suman y lo dividen entre doce.

ENTREVISTADOR: Claro ver cuál es más confiable en realidad.

ENTREVISTADO 2: Yo creo que el área nuestra así es más o menos, el tema de lo contable, de recursos humanos, yo tenía una idea de armar una página web.

ENTREVISTADOR: Claro eso está bueno, yo creo que también estaría bueno en ese sentido que planteas de la página web que es una estrategia buena y también el tema de generar una estrategia de comunicación en las empresas cuando baje el trabajo, y aprovechar ese tiempo para de repente promocionar.

ENTREVISTADO 2: Claro porque vos yo que se lo vas a visitar y le dejás una tarjeta y lo que sea y siempre, el número de celular lo podes cambiar pero la página web siempre es la misma, la vas actualizando.

Yo pongo siempre un caso fijo, simple, vos tenes una moto un auto lo llevas a un mecánico, vos lo llevas a un tipo que la rompe que es excelente mecánico pero que trabaja adentro de un galponcito con piso de tierra y a vos no te da tranquilidad.

Ahora llévalo a uno que no sabe pero menos que menos, capaz te lo va a dejar peor al auto, pero tiene todo el taller pintadito, pisito lustrado vos ya te vas con otra cara.

ENTREVISTADOR: Es que la imagen de empresa.

ENTREVISTADO 2: La imagen te vende, los que nos conocen saben quiénes somos, pero quien nos conoce somos seis gatos locos, andamos en esa cosa azul y tenemos un galponcito allá en el fondo de un barrio de Tacuarembó, que cuando las cosas que nosotros hacemos allá adentro no las creen, si no las ven hecha, no las creen.

ENTREVISTADOR: Claro le podés dar mayor visibilidad al trabajo.

ENTREVISTADO 2: Vos vas al taller de otra empresa metalúrgica del medio local que son locos que hace veinticinco años que están o a lo del dueño de otra empresa local, son terribles pero tienen que juntar quince de ellos para hacer lo que hace uno de los míos.

ENTREVISTADO 2: Y con mucho menos cosas nosotros hacemos todo a pulmón y sacamos, la gente se para allí y no cree que nosotros hacemos tal trabajo y haces tal cosa allí adentro, solo el que te conoce, que vos ya se los hiciste ¿entendes?

ENTREVISTADOR: Seguro, yo creo que esta bueno si, todo el tema de armar un plan de marketing y para la empresa podría ser también un aporte importante, los chiquilines tuvieron toda la parte de comunicación, diagnostico, planificación comunicación externa y eso que lo pueden agarrar por ahí.

No sé qué opinan, capaz que habría que dejar dos áreas como las áreas para no superponer también con la contadora y eso me parece que está bueno también, toda la parte de tributaria y de derecho tributario y toda parte de marketing.

ENTREVISTADOR: Una pregunta que no me quedo claro ¿Ustedes tienen el asesoramiento de la Contadora que los asesora, pero tienen otra Contadora aparte?

ENTREVISTADO 1: Si, un estudio contable que es el que nos hace toda la parte de la documentación

ENTREVISTADO 2: Qué no estoy ni 100% conforme, ni 100% desconforme con ellos, pasa que tampoco conozco mucho y tampoco viste como que hace años que estamos ahí , eran los que nos llevaban antes y son buenos, pero ta.

ENTREVISTADO 2: El tema de los recibos hoy por hoy ya no es tanto. ¿No?

ENTREVISTADO 1: No.

ENTREVISTADO 2: Todos los meses venían mal un recibo o dos

ENTREVISTADO 2: Aparte las empresas que nos controlan por ejemplo hay una empresa importante es una de las que más te controla así y si vos cobras 105.32 y en el laudo dice 105.31 te llaman la atención porque tenías eso mal, ellos tienen un estudio contable que te revisa todo tu papeles todo.

ENTREVISTADO 2: Tienen auditoria y nosotros toditos los meses recibo que va recibo que viene.

ENTREVISTADO 2: O van mal las nóminas no coinciden las nóminas por la planilla que no sé por qué pasa.

ENTREVISTADOR: Tiene que hacer la rectificativa

ENTREVISTADO 2: Yo simplemente recibo la documentación y la envié ¿entendes? entonces todos los meses tengo que reclamar lo mismo, la otra vez yo le decía eso a la gurisa que no tienen nada que ver ¿no?, es la Secretaria pero como podía ser que todos los meses cometían el mismo error porque digo a vos te pasa una vez, te pasa dos, pero después ya te vas a fijar ¿no?

ENTREVISTADO 1: A mí me da tranquilidad saber dónde ir cuando necesito, porque él me pide cosas y yo se a quien le voy a consultar

ENTREVISTADOR: Claro.

ENTREVISTADO 2: Este es un presupuesto para la obra que estamos haciendo, este es el muchacho que me ha dado una mano a mí en la parte técnica vamos a decir.

ENTREVISTADOR: Ah, pero prolijo y detallado.

ENTREVISTADO 2: Eso es lo que hace él, el loco es súper detallista y estricto

ENTREVISTADOR: No, ya se, ya veo ya, además que también en todo este tema de presupuesto una cosa nomás que vos ya dejes librada y se te pase y después te termina costando

ENTREVISTADO 2: No y vos podás creer que nosotros firmamos el contrato todo y por ejemplo después entramos en una discusión ahí laburando allá y los locos el contrato lo hicieron ellos, y el director de la obra, el que firmó el contrato nunca lo leyó.

ENTREVISTADOR: Claro

ENTREVISTADO 2: Nunca lo leyó. Hay partes, cosas que estaban escritas ahí en el contrato, y la parte nuestra que no la sabían, me decía ¿porque vos te pensas

que nosotros te vamos a joder? ¿Vos te pensas que porque nos pasemos de un día la empresa te va a cobrar una multa? ¿Cómo qué no? en el contrato está. ¿Vos no leíste el contrato le dice mi compañero? y no dice, bueno en el contrato está.

ENTREVISTADOR: Claro

ENTREVISTADO 2: Hay multas y recargos.

ENTREVISTADOR: Tal cual ustedes les da terrible tranquilidad

ENTREVISTADO 2: Claro y ta como empresa presentas esto.

ENTREVISTADOR: Obviamente le da otra imagen. Ni que hablar.

ENTREVISTADO 2: Y yo lo que trato es eso viste, si bien lo que hablábamos somos caros en relación al resto y ta, tratar de ir marcando la diferencia del resto ¿no? ser diferente.

ENTREVISTADOR: Capaz que esta bueno acompañar el presupuesto con otra breve descripción de lo que es la empresa, la cartera de clientes con la que han trabajado, este imagines de trabajos que hayan hecho, todo ese tipo de cosas ¿no? las cartas de recomendación que tu tenes, y eso también acompañarlo al presupuesto está bueno

ENTREVISTADO 2: Claro yo trato siempre de, porque lo que tiene el rubro es que no tenemos mucho laburo solo en esto de nosotros, del rubro de la soldadura, pero rubro metalúrgica hay muchos, y entonces digo tenes que tratar de hacer algo

ENTREVISTADOR: Diferenciarte.

ENTREVISTADO 2: Claro ¿porque sos diferente al resto?

ENTREVISTADOR: Porque era una de las preguntas que nosotros te hacíamos ¿Por qué vos pensas que te eligen a vos y no a tus competidores?



ENTREVISTADO 2: Y ta y cuesta esto, te cuesta horrores, te lleva un proceso y te lleva un tiempo porque digo, lo que juega mucho hoy por hoy el precio y después la competencia desleal que tenemos, digo acá en Tacuarembó lamentablemente todos se comen.

ENTREVISTADOR: Pero ¿En qué sentido competencia desleal?

ENTREVISTADO 2: Y en que tenes que pagar para laburar. Siempre hay alguno que compra alguna cosa agarrada con aquel, yo soy el encargado de compras, por ejemplo, y les pido que me coticen a ustedes los cuatro, cuatro presupuestos diferentes, y yo tengo una relación con él, y ya nos conocemos y entendes entonces yo tengo tu precio, tengo tu precio y estoy arreglado con él, estate tranquila que va a ganar el, y siempre pasa eso, nosotros o sea yo nunca me maneje así, y no me manejo así, o sea me cierro y me quedo sin laburo y no voy a laburar, prefiero que me llamen por cosas chicas y no estar pagando para laburar, y eso me ha pasado viste. Hemos perdido presupuestos por no pagar coima.

ENTREVISTADOR: Claro pero una pregunta, lo que vos decías en la parte de soldadura capaz que cuando ustedes no tiene competencia.

ENTREVISTADO 2: Pero ahí no nos piden ni presupuesto.

ENTREVISTADOR: Pero después ¿en que otros rubros de los que ustedes trabajan si tienen competidores?

ENTREVISTADO 2: Y, prefabricado, trabajo metalúrgico.

ENTREVISTADOR 1: Ahí hay bastante competencia

ENTREVISTADO 1: Lo que nosotros hablábamos la otra vez en un paneo general con la Contadora es que hay varias empresas que hacen lo mismo que hacemos

nosotros, pero no hay una que haga todo lo que hacemos nosotros, el servicio que brindamos nosotros, lo pueden brindar otra empresa, hay competencia en el sector metalúrgico, hay varias, lo que marca la diferencia es en la parte esa de soldadura, no hay una que haga todo lo que hacemos nosotros, de todo un poquito y ta.

ENTREVISTADOR: Claro, y eso también es una cosa que ustedes tiene como diferencial, como diferenciador, como cosas fuertes se definen la calidad, la disponibilidad como hablábamos, el personal que lo tiene bien calificado, y después también eso, la diversidad de servicios, son todos fuentes que generan una ventaja competitiva respecto a la empresa.

ENTREVISTADOR: Pero bueno viste que ahora, a partir de la entrevista todo toma un rumbo que capaz que no era el que habíamos pensado al principio, pero no sé qué les parece a ustedes, estaría bueno trabajar en esas áreas.

ENTREVISTADO 1: Si yo te digo los aspectos que yo tengo duda, que no sé cómo te decía el tema este, como me pasa ahora que hace no se cuánto estoy trancada porque tengo que, tenemos que registrarnos en el RUPE y es todo un protocolo, yo estoy ahí para ver si me pongo las pilas para poder leer la información que necesito y es base a eso poder pedirle ayuda a mi escribana a ver si entre las dos podemos, porque no tengo ese asesoramiento de como es, porque necesitábamos para un trabajo puntual, que ya perdimos el presupuesto pero que estamos lo vamos a hacer igual registrarnos el RUPE

ENTREVISTADOR: ¿Que es el RUPE?

ENTREVISTADO 1: Para ser proveedor del estado

ENTREVISTADO 1: Según tengo entendido, no se acá los contadores que es re complejo, no es sencillo.

ENTREVISTADOR: No sé qué sería eso

ENTREVISTADO 1: No es muy sencillo, creo no estoy segura, la Contadora por ejemplo estuvo mirando acá conmigo e hicimos algo y estaba todo mal. Y creo que la contadora nuestra ha hecho eso pero no he ido a pedirle que más o menos me asesore, o no sé cuánto tiempo tengo que disponer para que más o menos me encamine. Es medio complejo para ampliar documentación que tenes que reunir y la información para anotarte, porque aparte de la que ingresas por el internet toda esa documentación, vos tenes que ir con un respaldo al local que acá sería Empresa UE, Banco República, y después con certificaciones notariales también.

ENTREVISTADOR: Si claro yo eso creo que escapa.

ENTREVISTADO 1: Pero creo que cuando sean contadores y tengan este cliente creo que también lo tendrán que asesorar en eso, si estos quieren ser proveedores del estado, no sé si abarca la parte de contaduría, creo que los contadores de nosotros brindan ese asesoramiento. No estoy segura porque ni siquiera lo hable con ella, porque cuando surgido ese inconveniente ella no estaba, y la secretaria me dijo que le parecía que ella manejaba esos temas

ENTREVISTADOR: Ahí va, bueno bárbaro que al final se extendió y no te queremos quitar más tiempo tampoco, pero nosotros seguimos trabajando en relación a esos dos temas a ver por donde encaminaríamos el trabajo, pero si ustedes están de acuerdo bueno, vendríamos a trabajar en esos dos aspectos. En el tema de Tributaria y Marketing y en el asesoramiento en toda la parte de derecho

tributario y eso e informarles bien de cuál es la reglamentación que rige el sector de la actividad de ustedes y bueno poder facilitarte a vos también en relación a esos temas.

## **SEGUNDA ENTREVISTA REALIZADA A “LEFE S.R.L”**

ENTREVISTADOR :¿Ustedes ya han utilizado alguna otra forma de promover lo productos o servicios o están utilizando algo ahora?

ENTREVISTADO: No utilizamos publicidad. No, no hemos hecho.

ENTREVISTADOR: Y, ¿qué es lo que están dispuestos a hacer para implementar eso, para implementar acciones de promoción, de publicidad además de la página web que habíamos hablado?

ENTREVISTADO: Lo que yo había pensado la vez pasada, hacer a parte de una página web una carpeta de presentación de la empresa, donde hablara un poco de la trayectoria de los años que tenemos nosotros en el rubro de que hemos hecho, y capaz se puede acompañar de un CD con fotos.

ENTREVISTADOR: Eso está bueno porque es algo más cara a cara que tenes.

ENTREVISTADO: Claro, que no sea algo muy abrumador que el loco lo mire y lo deje ahí.

ENTREVISTADO: Yo les comentaba la vez pasada que trabajamos junto con un Ingeniero, como no me da la plata como para contratar un Ingeniero propio de la empresa tengo uno que tiene su propia empresa y vamos trabajando en paralelo, o sea le voy pagando sobre los servicios que me brinda, de dirección de obras y

esos, hoy por hoy es el que me hace la dirección de obras del trabajo que estamos haciendo en Rivera, después toda la parte de presupuesto.

ENTREVISTADOR: Si les preguntáramos acerca de ventajas y desventajas de alguno de los medios de promoción, por ejemplo la radio, la página web, las redes sociales o algún folleto ¿que nos dirían?

ENTREVISTADO: Yo opino por ejemplo que a los clientes que nosotros apuntamos no los vamos a encontrar ni por medios de radio ni televisivo, por eso nunca apostamos a una publicidad en tele o radio, viste que nosotros buscamos al gerente de una empresa para hablar.

ENTREVISTADO: Aparte si, desde mi punto de vista no digo, si bien somos una empresa chica, ojalá que no sea siempre, digo apuesto a otra cosa, hablando mal y pronto, como no te conocen mucho a veces en algún lugar vos lo que tenes que hacer es venderles humo para que te permitan, como yo les decía la otra vuelta si lo llevas un taller que tenga cierto piso, esto es lo mismo tenes que armar una estructura , porque solo le podes brindar, yo lo que tengo por ejemplo es muchas recomendaciones de industrias grandes viste y vos tenes que eso acompañarlo, como yo apuesto , yo no quiero tener un taller y dedicarme a hacer rejas y puertas, no me interesa no quiero hacer eso, sin embargo apuesto más a la industria, entonces me parece por ejemplo la radio yo no soy partidario de la radio porque me da la impresión que es más para el herrero más para el que quiere saber dónde va para que le hagan una reja , para que le hagan una puerta una cercha ¿entendes?, eso es lo que yo creo.

ENTREVISTADOR: ¿Una página web por ejemplo?

ENTREVISTADO: Una página web si me parece que es algo profesional, una página web bien armada me...

ENTREVISTADO: Ahí vos ya podes mostrar el trabajo

ENTREVISTADOR: Claro vos muestras tu trabajo, como yo te dijo la venta de humo, le das un buen marco, algo prolijo buenas fotos, todas esas cosas y hablas de tu experiencia y en sí lo están viendo, le estas mostrando todo lo que estás haciendo.

ENTREVISTADOR: También las redes sociales pueden servir para eso

ENTREVISTADOR: ¿No tienen un Facebook de la empresa no?

ENTREVISTADO: No, no. Somos medio de madera para la compu.

ENTREVISTADOR: Estaría bueno que tengan uno

ENTREVISTADO: Pero desde tu punto de vista ¿Qué nos aportaría un facebook a nosotros acá?

ENTREVISTADOR: Claro viste que a veces las empresas tienen.

ENTREVISTADO: ¿Claro las que promocionan productos de acá, que elaboran, sirve como venta ¿no', pero no se cuan rentable seria para nosotros

ENTREVISTADOR: Si, no se a mí me parece que estaría bueno promocionarla a través de ahí porque viste las empresas a las que ustedes apuntan a veces tienen Face, entonces capaz que al estar en contacto con ellas viste que aparecen en otra aparece como que te conozcan de otra.

ENTREVISTADOR :- Si lo que tiene también por ejemplo es que nosotros buscando algunas metalúrgicas porque en la parte de Marketing hacemos una parte toda de competidores, entonces ponemos metalúrgica y como que nos salen

solo dos o tres, en Facebook, en internet, en Tacuarembó, entonces capaz que la página web cuando pongamos por ejemplo “LEFE”, lo primero que salga sea en Internet la página de ustedes en segunda lugar por ejemplo si se promocionan en Facebook o en las páginas amarillas que se llaman y demás, eso también estaría bueno, o sea poner “LEFE” y que salga ya la información el contacto el correo.

ENTREVISTADO: Si, yo no soy mucho de andar navegando en eso pero viste que muchas veces pones una empresa y te aparece su página web, el Twitter, el Facebook.

ENTREVISTADOR: Son formas de contactar también

ENTREVISTADOR: Entonces de todos el que les parece mejor ¿sería la página web?

ENTREVISTADO: A nivel profesional me parece que sí, y después ta no sé cómo funciona bien si la página web la podes ir actualizando, así como tenes un Facebook, ta tenes que tomarte un tiempo, que no tenemos, capaz es falta de costumbre o de práctica y que en cada trabajo que vamos haciendo yo me tomo el trabajo de sacar un par de fotos y podes ir actualizando como en Facebook de repente, hoy estamos en tal industria. También tenes que tener mucho cuidado porque muchas veces tenes que pedir permiso en la industria, porque te hacen firmar contrato, a veces haces cada trabajos que no podes ni siquiera , si ellos te dan esta ventana para hacer acá vos no podes ni robarles ese diseño y hacerlo en otra planta después no. Firmas un contrato que ta.

ENTREVISTADOR: ¿Y folletos y eso?

ENTREVISTADO: Me parece que no, hacemos folletos y ¿a quién se los distribuimos? yo lo que apunto, capaz que estoy equivocada, para eso están ustedes no, no se su punto de vista, es que si yo reparto folletería en la calle no estoy apuntando a lo que busco,

ENTREVISTADOR: Como que no es el público que apuntan.

ENTREVISTADO: Vos me decís yo tengo una peluquería sí, porque mi público anda en la calle, por ponerte un ejemplo pero a lo que nosotros nos dedicamos me parece que...

ENTREVISTADO: Yo creo que sí que la página web, y después ta me parece que una de las cosas que tenes que hacer como opción es o buscar en Internet las industrias a las que apuntar y tratar de contactarte o sino hacerles una visita planta, que tenes que ta, conseguir contactos, bueno Jefe de mantenimiento o gerente, alguien así que le digas que día podemos coordinar una reunión e ir con la carpetita.

ENTREVISTADOR: Y en el caso de una página web, ¿qué les gustaría incluir ahí?

ENTREVISTADO: Y yo pienso que tendría que hablar un poco, primero contar quienes somos no, la historia de la empresa con la misión y la visión, y después un paneo de lo que hemos hecho

ENTREVISTADOR: ¿Ya tienen la Misión y Visión ustedes?

ENTREVISTADO: Si, tenemos.

ENTREVISTADOR: Buenazo.



ENTREVISTADOR: Breve historia, productos y servicios que ofrecen, contactos alguna imagen.

ENTREVISTADO: En la presentación que mi socio les va a dar ahí cuenta, no tiene imágenes.

ENTREVISTADOR: ¿Y ahí está lo de visión y misión?

ENTREVISTADO: Si esta, y un poco de la historia dice por ejemplo que cuento con más de diez años de experiencia en el rubro, que es verdad, también te habla de que arrancamos en el año dos mil no sé cuánto en una sociedad que a fines del año pasado nos disolvimos y que hoy quede solo yo al frente de la empresa y habla de los clientes los trabajos que se han hecho.

ENTREVISTADO: Ah, buenísimo.

ENTREVISTADOR: Pero viste eso por ejemplo no lo arme yo, yo arme una base que anda por ahí, y después este muchacho el Ingeniero es quien formalizo y armo una carpeta que ustedes van a ver que lo que está haciendo es, una alianza estratégica de las dos empresas.

ENTREVISTADOR: Acá te habla... la misión, la visión, los valores.

ENTREVISTADOR : (ENTREVISTADO lee): “LEFE” es una empresa fundada el día 18 de febrero del año 2011, comenzando con trabajos de mantenimiento y montaje en la planta industrial de “Empresa A” , localizada en la ciudad de Tacuarembó.

A pesar del corto período de tiempo de existencia, la empresa ha tenido un crecimiento paulatino y constante durante estos últimos tiempos, respaldado por el compromiso y la responsabilidad con la que “LEFE” ejecuta sus trabajos.

Originalmente la empresa era liderada por 2 socios, y sobre finales del año 2014, ambas partes decidieron abrirse camino de forma independiente, y fue ahí que surgió propiamente, la empresa “LEFE” Mantenimiento y Montaje S.R.L. Su fundador, el Sr. DU, tiene más de 10 años de experiencia brindándole servicios a las industrias locales, con un gran sentido de la responsabilidad y la convicción de que el trabajo bien hecho se logra a través del mejor grupo de trabajo. Es por ello que apuesta al desarrollo de su gente, brindando capacitaciones continuamente, lo cual permite que, al día de hoy, “LEFE” tenga un grupo de trabajadores altamente capacitados y calificados.

La experiencia de haber trabajado, de forma sostenida durante un largo tiempo, en una empresa con estándares tan exigentes en cuanto al nivel de seguridad personal y la calidad del trabajo, como los tiene “Empresa A”, ha generado en “LEFE” un alto grado de compromiso con el cuidado de su gente y de todos los involucrados en los trabajos que realiza.

La confianza que han depositado sus clientes, ha permitido el desarrollo constante de “LEFE”, afrontado nuevos desafíos, lo cual ha generado que hoy sea un referente en trabajos de reparación y fabricación de componentes de caldearas de potencia, además de ser un empresa confiable para ejecutar montajes importantes.

La misión de “LEFE”:

Brindar un servicio eficaz, de alta calidad y respaldo, buscando así la satisfacción absoluta de nuestros clientes, para lograr superarnos y proyectarnos a futuro, y así mejorar continuamente nuestros servicios.

La visión de “LEFE”:

Consolidarnos como un referente en trabajos metalúrgicos y montajes industriales, en todo el país, respaldados por la confianza y preferencia de nuestros clientes.

Los valores de “LEFE”:

Nuestros principales valores son el compromiso y la responsabilidad con los que se afrontan los trabajos y desafíos planteados por nuestros clientes.

ENTREVISTADOR: Impecable, tiene todo, nosotros íbamos a plantearles si tenían para ayudarlos a hacer.

ENTREVISTADOR: Queríamos saber si, porque ta en realidad venimos hablando de los métodos de promoción, ¿si ustedes estarían dispuestos a invertir en promoción o no? ¿Y si manejan algún monto estimado, hasta tanto se puede invertir?

ENTREVISTADO: No, digo dispuestos a invertir sí, no te digo cuanto porque no se ni cuánto vale pero no tengo problema.

ENTREVISTADOR: Eso es importante, a parte creo que esta bueno. Es una inversión

ENTREVISTADO: Mira acá esta nuestra cartera de clientes:

Empresa A
Empresa B
Empresa C

Empresa D
Empresa E
Empresa F
Empresa G
Empresa H
Empresa I

Empresa BE

Empresa CI

Empresa UP (quien dejó de funcionar) .

Empresa BR

Empresa AR

Empresa MOS

ENTREVISTADOR: Esa sería la cartera de clientes con los que han trabajado.

ENTREVISTADO: Y después acá no tengo pero, yo la mayoría tenía una carta de referencia de cada gerente, que decía ta desde el año tanto “LEFE” viene brindado servicios de mantenimiento, intervenciones en calderas de manera satisfactoria, firma, ingeniero fulano de tal, y quieras o no viste que te da satisfacción.

ENTREVISTADOR: Si

ENTREVISTADOR: Bueno en el caso de que se haga el tema este de promoción o de publicidad va a requerir un tiempo extra de uno de los dos ya saben a quién se le asignarían? por ejemplo actualizar la página y demás y eso?

ENTREVISTADO: Mi socia.

ENTREVISTADO: No pasa que yo, no me da, si estuviera acá capaz que me puedo hacer, pero ahora no más yo llegue ayer de tarde ayer, de noche de Rivera. Y el sábado se me hace corto, viste ahora fui a Empresa AA porque de tarde me cierra y tengo que llevar insumos para el lunes a Rivera. Tengo que levantar ahora. Al no estar acá también tengo que ver, viste que nosotros tenemos un terreno también estamos apostando a hacer algo en el terreno, y no estuve en toda la semana y no pude ver con el hombre de la Maquina que íbamos a rellenar y tengo que ir a verlo con él, y tengo que visitar uno de los clientes que nos tiene que pagar, llevar un control de toda la cuenta y me queda complicado.

ENTREVISTADOR: Si, ¿existe algún periodo del año en el que tengan más disponibilidad y que puedan implementar lo de promoción?

ENTREVISTADOR: O Si están dispuestos si lo organizamos y le damos la idea a ustedes, hacerlo ahora enseguida o más adelante o en un futuro.

ENTREVISTADO: No, nos organizamos cuando ustedes puedan, ¿porque es medio de prioridad no?

ENTREVISTADO: Lo que tiene nuestro rubro por ejemplo es muy inestable, por ejemplo hace una semana atrás vos me preguntabas y yo andaba comiéndome los troncos de los dedos y no sabía que iba a hacer con la gente, y hoy me preguntas y yo tengo mucho más trabajo de lo que puedo hacer, pero capaz que la semana

que viene estoy en la misma y es así viste?, a veces no sale nada y cuando se les antoja, se les antoja a todos a la vez y ta.

ENTREVISTADOR: Y al implementar una estrategia de promoción que objetivos tendrían ustedes o sea, ¿que esperarían lograr con eso?

ENTREVISTADO: Ampliar la cartera de clientes, salir un poco capaz que solo de Tacuarembó y ampliar a la región.

ENTREVISTADO: O más bien llegarles a clientes que no le hemos trabajado, apostamos siempre a empresa más grandes lo que pasa.

ENTREVISTADOR: La pregunta que sigue es media relacionada que sería ¿qué objetivos puntuales se plantearían?

ENTREVISTADOR: ¿Aumentar la cartera de clientes?

ENTREVISTADO: Si

ENTREVISTADOR: Capaz que aumentar los ingresos también

ENTREVISTADO: Si eso va de la mano, ya está a veces yo que sé que nosotros no, gracias a dios este años no se nos ha dado pero, a veces te pasa que en el año que tenes que estar un mes que no tenes laburo. Que tenes que sacar de tu bolsillo, tampoco podes, porque no es que todos los días vos contratas gente que salga sabiendo o haciendo lo que nosotros hacemos entonces, te ves obligado a mantener y como sé que son bueno y trabajan bien, no los podes dejar, que salgan a buscar trabajo por ahí se te van y después vos? Entonces estas obligado a decir bueno que vayan, si tenes taller los llevas a que vayan a pintar o a hacer mantenimiento y le pagas las ocho horas viste, igual hacen seis horas y le pagas las ocho horas, entonces el loco a fin de mes no siente, la falta del dinero y se

queda, y tiene esa tranquilidad de que no habiendo trabajo siempre hay algo. Va de la mano para mí es la base fundamental, es decir la riqueza es el grupo humano que tenemos, porque solo no haces nada, si bien soy estricto y no me caso con ninguno de ellos como les digo, porque tampoco hago nada de lo que yo no sepa hacer, no dependo de nadie, de mis gurises, si se complica y se quieren ir, que se vaya porque lo hago yo el trabajo igual, pero digo si siempre los cuido y trato de que si me va bien a mí que les vaya bien a ellos también además no han tenido problema conmigo por nada, solo si no cumplen, si no cumplen en el trabajo si paran, o si le faltan el respeto a alguna persona un cliente o algo.

ENTREVISTADOR: Pasa que el responsable sos vos.

ENTREVISTADO: Claro entendes, o sea quiero que brindemos siempre imagen de seriedad, de compromiso con el trabajo, que te sientas propio en cada cosa que vayas a hacer, que entiendas la necesidad del cliente de repente, que el tipo muchas veces tienen necesidad de que vos le soluciones ese problema de una vez hoy a como sea porque tiene que arrancar y eso vos tenes que sabérselo respetar y ta desmostárselo, alinearlo con el ¿entendes?

ENTREVISTADOR: Claro

ENTREVISTADO: No es hago las 8 horas y si no termine mala suerte mañana vengo y el tipo una plata parada un día le implica, entendes?

ENTREVISTADOR: ¿Están dispuestos o tiene alguna idea de ingresar al mercado con algún nuevo producto o servicio, o quieren seguir manteniéndose haciendo lo que están haciendo ahora?

ENTREVISTADO: No, la idea está, no sabemos que, no pero dentro de la empresa, tengo y tenemos muchas ideas pero todo demanda dinero ¿no? hay montones de cosas que quiero. Por ejemplo hoy por hoy, yo el año pasado ta con la sociedad que teníamos antes que ta que la empresa era a nombre del otro muchacho de mi socio, ingresamos en la USEA, que es la Unidad Reguladora de Servicios de Energía, que es del LATU todo eso, que son los que te controlan lo yo que se la gente que te brinda reparaciones en caldera, que te fabrica cañería , son los que regulan eso, y éramos la única empresa de acá del Norte del país, después esta la Empresa BR que son empresas de veinticinco, treinta años de trayectoria y que son bruta empresas entiendes? y nosotros éramos los únicos y ta y ahora como que yo me quede por fuera de nuevo y ta y ya estoy iniciando todo para eso, para quedar nosotros, ya estamos haciendo las trámites para quedar “LEFE”, mantenimiento y montaje como registrada en la USEA viste. Y ta esos te llaman por ejemplo a mi me llamaron, capaz que ni me llaman después porque soy muy caro lo que sea, pero el del aserradero acá de Bonilla , el otro día vino un señor del LATU que es CB que es el encargado de controlar las calderas de todo el país, es el que controla la presión, es el que te habilita o no te habilita a trabajar, te puede clausurar la caldera y te para todo el resto, y el vino y le controlo la caldera y le dijo ta que le encontró un montón de defectos y le dijo, acá los que te pueden reparar eso es “LEFE”, llama a este muchacho a DU y yo le he visto que ha hecho, monto una caldera allá en , el habilito la que yo monte en Empresa C allá en la Ruta 31, el habilito las reparaciones que yo he hecho en empresa BI, en la Empresa A, ¿entiendes?



ENTREVISTADOR: Es como un prestigio que tienen que saben que los van a llamar a ustedes para arreglar claro viste, y es el caballito de batalla que tenemos.

ENTREVISTADO: Y los soldadores calificados, tengo los gurises que tengo calificado, el año pasado califique tres, de los tres que califique dos se quedaron con el otro socio y otro se quedó conmigo, y ta y yo soy calificado, y ahora ando en vueltas porque que pasa, hay veces que hemos hecho reparaciones en calderas como, grandes así como en Empresa A, como ellos son, generalmente la caldera fue hecha por Empresa BR, tienen arreglo con Empresa BR entonces consiguen que Empresa BR les dé un procedimiento de soldadura, porque cuando vas a hacer cada reparación vos tenes que presentar, por ejemplo si reparas un procedimiento certificado por USEA y firmado por un Ingeniero, o sea que vos ejecutaste el trabajo bajo cierto procedimiento que ya fue aprobado, tenes que hacer una muestra, yo voy a pegar dos papeles así, tenes que calificar tu procedimiento , tenes que pegar esos papeles van a Montevideo a la Facultad de Ingeniería, les hacen torsión, fracción, flexión que resista, tienen que ver los parámetros que tienen que romperse después de tanto viste, ta si eso se aprueba, ese procedimiento está calificado, quiere decir que eso es correcto, haciéndolo de esa manera está correcto.

ENTREVISTADOR: Son como estándares de calidad.

ENTREVISTADO: Ahí va, pero eso por ejemplo Empresa BR que es una empresa fabricadora lo tienen, y yo estoy tratando de calificar un procedimiento propio mío, porque toda la vida hicimos reparaciones pero bajo el procedimiento de Empresa BR, y ahora yo justo llame a una institución cuando me comento esto

de acá y le dije que necesitaba y me dijo mira necesitas una descripción de la tarea que haces, como se hizo cada tarea hecho por un Ingeniero, firmado por un Ingeniero que va a ser el responsable, después un procedimiento que repasaste cierta parte de la caldera bajo tal procedimiento que ya fue aprobado, o sea que está aprobado que aguanta, que no es sueldo de goma acá y no sabes si va a aguantar o no va a aguantar si va a hacer presión o sino ta.

ENTREVISTADOR: Claro

ENTREVISTADO: Y bueno eso un procedimiento y después una calificación, de quien hizo, el soldador que hizo eso era calificado, califico bajo ese procedimiento, un montón de papeles así.

ENTREVISTADOR: Claro

ENTREVISTADO: Y ta nosotros estábamos tratando de nosotros tener nuestro propio procedimiento, al tener nosotros un procedimiento nuestro podemos decidir calificar nuestros soldadores, no tenemos que mandarlos a Montevideo ni nada, los calificamos nosotros con ese procedimiento nuestro, lo único que tenes que mandar es hacer la prueba a facultad y si resiste pronto, te mandan el documento.

ENTREVISTADOR: Tiene que ser aprobado el procedimiento tuyo

ENTREVISTADO: Claro, tengo que hacer todo el procedimiento, va a la facultad hace pruebas, pum pum pum y ta, aparte que no es un procedimiento para todo es un procedimiento para cada cosa especifica

ENTREVISTADOR:-Para cada paso especifico.

ENTREVISTADO: Claro, soldáis una cosita así , esto tiene un parámetro que es un poquito más fino, después una más grande tenes que hacer otro procedimiento, ta, este procedimiento que nosotros estamos tratando de hacer que ya estamos encaminados abarca prácticamente todo lo que son reparaciones en calderas .

ENTREVISTADOR: Claro

ENTREVISTADO: Yo lo que apuesto es eso como empresa viste que vos, yo a veces decís Metalúrgica, Metalúrgica, como que no somos tanto Metalúrgica, somos más montaje, mas industrial

ENTREVISTADOR: Si fue lo que nos pareció a nosotros, que era mantenimiento industrial más bien

ENTREVISTADO: Claro, mas industrial mas montaje, mantenimiento de caldera y esas cosas, porque la metalúrgica, porque la metalúrgica viste que es más, ta igual le salgo, si tenemos que hacer un galpón hacemos un galón, ahora tenemos para hacer unos techos ahí en Empresa CRS

ENTREVISTADOR: Claro nos pareció que ustedes se rigen por el sector metalúrgico pero no se identifican tanto como si fueran una Metalúrgica.

ENTREVISTADO: Claro si, porque la metalúrgica es más, el galpón, la cercha, ventana, la reja.

ENTREVISTADO: Es porque lo que hacemos está dentro de ese rubro no hay, viste que ahí donde vos viste tenes, tenes montaje industrial pero todo dentro del mismo rubro.

ENTREVISTADOR: Si

ENTREVISTADO: Ahí lo que hacemos es todo cañería, todo caño, toda la parte de la red de incendio del Shopping, la estamos haciendo nosotros. Y ahora estoy con unos gurises en Empresa BI que es ahí en Rivera también que lo que están haciendo es dando relleno dentro de una cámara "torcional" de una caldera

ENTREVISTADOR :- Tu otro socio ¿se dedica a esto también como vos?

ENTREVISTADO: Si ¿Es un competidor directo tuyo?

ENTREVISTADO: Si, si

ENTREVISTADO: Lo único que él está muy abocado a el ramo mio dentro de Empresa A viste

ENTREVISTADOR :-Claro

ENTREVISTADO: Está metido, y tiene un taller armado, teníamos un taller ahí, fue parte del negocio cuando nos separamos fue yo que le dejaba todo y no me interesaba a mi hacer mantenimiento adentro de EMPRESA A

ENTREVISTADO: Ya cuando eran una sociedad el trabajaba adentro de EMPRESA A y DU trabajaba en las plantas de afuera

ENTREVISTADO: Claro, yo era el que hacia todo esto de afuera, y el hacia EMPRESA A , era como un capataz de lo que hacíamos en EMPRESA A , es un cliente seguro, pero te limita, yo por algo no soy empleado de ninguna empresa, en si no me gusta estar metido dentro de un lugar toda una vida, y te limita a no ofrecerte porque estás ahí, y quieras o no trabajamos casi cuatro años y no teníamos ni un contrato firmado nosotros, entonces vos estas en el aire, porque mañana viene un recorte presupuestal o una crisis en EEUU y los locos se les

antoja cerrar EMPRESA A porque los números no les están dando y vos te quedas en pelotas.

ENTREVISTADOR :-Y ya ha pasado eso con otras empresas forestales

ENTREVISTADO: Veinte y pico de personas trabajando ahí, tenes que arrancar de cero de nuevo.

ENTREVISTADOR : En la entrevista anterior, ustedes mencionaron que se caracterizan por la calidad, rapidez y servicio post-venta ¿Cuál de éstos atributos vos crees que más te diferencia de la competencia?

ENTREVISTADO: Creo que la calidad del trabajo, y el post- venta van medio de la mano.

ENTREVISTADOR : Después que promocionemos, con la página web se publiciten ¿Cómo piensan ustedes que cambia la posición que ustedes tienen ahora en el futuro en el sector? ¿Aumenta? ¿Mejoran? la imagen va a fortalecer a la empresa.

ENTREVISTADO: Si creo que sí, que nos puede abrir nuevas, claro yo para mi es tratar de marcar una diferencia en base al resto porque hay muchos en el rubro metalúrgico si vos buscas acá en Tacuarembó, dentro del rubro metalúrgico hay montones, tenes que tratar de ir ciertos pasos adelante o ir haciendo algo diferente , yo apunto mucho a este tema de las calderas , apuesto a tener hoy un Ingeniero que es importante tener un respaldo técnico viste, porque por más que yo le diga , yo hace diez años que sueldo así y nunca tuve problema , pero quien soy loco? no tengo un Título de ingeniero y la persona pone la plata entonces quiere un responsable, que sepa que lo que está haciendo , un ingeniero de la

empresa, lo mismo que tenga una página web, ir formalizando y hacer las cosas un poco más serias no, y ta lo mismo con el tema del galpón todo quiero que sea de una forma prolija, cuesta, se hace cuesta arriba porque no tenes capital grande ni nadie que te respalde. Pero lo vamos a ir haciendo.

ENTREVISTADOR :-¿Ustedes ya tienen identificado a los futuros clientes que quieren llegarles? ¿o aún no?.

ENTREVISTADOR :-Empresas que no hay llegado aún pero que quieren llegar

ENTREVISTADO: Si, las de la zona al menos

ENTREVISTADOR :-¿Y de la región? ¿no solo Tacuarembó o?

ENTREVISTADO: Si si

ENTREVISTADOR :-Eso esta buenos saber, porque si vas a elaborar la carpeta esa, ya sabes a quien vas a dirigir

ENTREVISTADOR :-¿Logo institucional tiene?

ENTREVISTADO: Si

ENTREVISTADOR :-"LEFE" significa

ENTREVISTADOR : Lo que estamos haciendo tipo, la entrevista la estamos dirigiendo, viendo lo que no tenemos cosa de que viste, después con la página web todo eso nos interesa.

ENTREVISTADOR :-Lo de visión y misión y todo eso sirve para la página web también, el logo, todas esas cosas se necesitan.

ENTREVISTADOR : La última pregunta dice, te leo :

Consideran que su principal objetivo en esta campaña de promoción sería:

- a) Atraer a nuevos clientes
- b) Informar a clientes actuales acerca de la diversidad de productos y servicios que brindan
- c) Captar nuevas demandas por parte de sus clientes que aún no han sido respondidos (Identificar necesidades insatisfechas)

ENTREVISTADO: Las tres

ENTREVISTADOR : O sea, sería identificar las necesidades insatisfechas de los clientes

ENTREVISTADOR :-Bueno, por nuestra parte sería eso, no se si tenían alguna otra duda para plantearnos o algo.

ENTREVISTADOR :-Nosotros ahora vamos a hacer todo el tema del presupuesto de la pagina web y pensarlas a ustedes y todo.

ENTREVISTADOR :-Pero todo como, asesoría no, no requiere compromiso de ustedes

ENTREVISTADOR :-No implica que ustedes digan ta vamos a hacerlo porque ellos nos mandaron

ENTREVISTADO: No no, ahora a soportar no se me achiquen..

ENTREVISTADO: SO tiene pagina web también

ENTREVISTADOR :-SO es?

ENTREVISTADO: El ingeniero

ENTREVISTADO: Si vos lees la pagina web de SO parece que estas viendo, vos lees eso y te va reflejando que el loco tiene una oficina montada llena de ingenieros, y es él. Y el mal o bien lo hace bien a ese trabajo. Eso es lo que vos

tenes que tratar que la gente entienda, como yo te digo que dentro de nuestro rubro solo los que nos conocen saben que somos así, que vienen y me dicen mira tenemos que armar esta estructura o hay que hacer estas reparaciones en tantos días, y vengo yo y me paro yo con los cinco negritos míos así, y te miran y te dicen estos seis locos imposible que hagan esto, entendes, entonces los que me conocen saben que si nosotros hacemos lo que rinden doce quince persona lo hacemos

ENTREVISTADO: Esta es la presentación de lo que yo les leí recién.

ENTREVISTADOR :-Impecable eso nos re sirve

ENTREVISTADO: tabla de contenido, un poco de historia, “LEFE”; “SN”, nosotros servicio, yo te lo paso para un pendrive y vos lo pasas.

ENTREVISTADOR :-O mandanos un mail.

ENTREVISTADO: Un poco de marketing

ENTREVISTADO: Cada vez que vas a un cliente o algo le das uno presente o algo, ahora lo que estoy haciendo, cada vez que les llevo (el pendrive), les pongo adentro esta presentación

ENTREVISTADO: Y ta, el punto que se me vino cuando vos me leíste la última pregunta, el hecho de no solo crear nuevos clientes sino que los clientes, lo que ya tenes sepan lo que vos vas evolucionando

ENTREVISTADOR :-Claro, las cosas nuevas que vas implementando y esas cosas.

ENTREVISTADO: Mi meta a futuro, por más que hoy trato de meterme en este rubro que es lo que se y que es lo que más o menos me ha mantenido en pie y me



da buenas ganancias y todo lo demás, es poder llegar a montar un taller en Tacuarembó y estar más establecido, viste, pero son inversiones grandes que hay que hacer en maquinaria, y dedicarnos más a hacer tipo fabricas viste? o fabricar repuestos para cosas que nosotros hacemos y entregárselas al cliente , o inventarte algo que sea una alternativa y estar más establecido. Trabajar de lunes a viernes, no andar a lo loco los fines de semana, claro porque aparte esta bravo el tema de la gente viste , el corazoncito de la empresa mío es este guri que es calificado y yo, somos los que hace siete años que trabajamos juntos y tamos con treinta y pico de años los dos y ya, que llega un momento que vos te entras a .. y esta bravo no conseguís gurises que se la jueguen así, porque trabajan diez doce horas y ya andan arrastrando las patas,

ENTREVISTADOR :-requiere cierta responsabilidad que..

ENTREVISTADO: Claro , viste que hay que trabajar a conciencia tengo , gurises que son, que los estamos tratando de formar pero hay uno de los gurises que es recontra laborador, es un bichito, pero es atropellado, se preocupa mucho por el rendimiento, rendimiento, pero tenes que estar arriba del con el tema de la calidad, viste, no es solo rendimiento, el loco rinde que es un infierno, hay trabajos de horas que vos lo dejás y sabes que ta.

ENTREVISTADO: Pero tenemos buena relación con los clientes, este de Rivera ahí, que siempre estamos conversando de cómo está la situación y todo la vez pasada me han dado la oportunidad de hacer yo que sé, fabricar cosas que bueno ellos directamente no conocen mi taller porque si conocieran mi taller no me darían nada...

ENTREVISTADO: Pero me conocen a mi hace años y la calidad de mi trabajo, cosas que les fabricaba Empresa BR repuestos de calderas en grande trabajos importantes y me los han dado y siempre me están preguntando como estaba de trabajo, si estaba tranquilo, y me decía que si yo estaba muy tranquilo o algo siempre lo mantuviera al tanto que ellos iban a ver la forma , porque ellos siempre querían levantar el teléfono y tener a “LEFE” del otro lado entender, cualquier drama que tuviera con la caldera que me llamara, a él le interesaba que yo por no estar sin trabajo no fuera a cerrar hoy o mañana, o que bajar la calidad..

ENTREVISTADO: Y después ta, ahora que cerro EMPRESA UP, pero digo Empresa B o menos los tres son los mismos tipos de calderas, del mismo fabricante y los mismos problemas.

ENTREVISTADOR: Claro, entonces ya.

ENTREVISTADO: Claro y hay algunos que son muy cerrados que se mantienen en algunos estándares y formas de trabajar que es eso son rígidos, vamos a respetar los planos por la garantía, entonces cometen el mismo error y cometen el mismo error, yo de repente con Empresa BI tengo la libertad de tomar decisiones o hacer modificaciones y hemos ido dándole a la tecla, como que ya le entras. Por ejemplo mañana entro a Empresa A y dicen no pero proba hacerlo de tal manera y ya te va dando un “opa” este loco no está haciendo cualquier cosa, sabe lo que está haciendo.

ENTREVISTADO: lo feo es que mi socio se adelanto con el tema del domino, cuando nos estábamos separando ya, se ve que enseguida fue y cambio el

dominio, el dominio de él es “LEFE” y entonces ahora no lo puedo tramitar yo. Y la empresa de él no se llama así, pero ta lo sigue teniendo

ENTREVISTADOR: Bueno ¿alguna otra cosa que necesiten, precisen o quisieran que nosotros nos enfocáramos en algo?

Nosotros, nuestro proyecto se va a enfocar más en el plan de Marketing, o sea que va a ser eso más o menos.

ENTREVISTADO: El otro día lo que me paso, que me di cuenta que yo desde más o menos desde el 2013, nunca ajuste los precios, ni el valor hora ni nada y creo que SO va a hacer tipo una paramétrica para poder ajustar, y yo una vez saque de tener bien claro a veces los costos para ver cuánto cobrar hora hombre, porque a veces vos cobras medio al boleo, una vez yo saque todos los gastos teniendo en cuenta los lentes los zapatos, cascos, ropa, desgaste de herramientas, combustible, el mantenimiento de los vehículos

ENTREVISTADO: pero yo creo que con darnos una mano en esto de la página web y eso es re impórtate porque es algo que yo lo quería desde antes desde la otra empresa

ENTREVISTADOR: Lo que requiere pila de tiempo también ir averiguar los lugares, y esas cosas que capaz que nosotros tenemos más tiempo para hacerlo.

ENTREVISTADO: Si antes de que ustedes aparecieran yo ya había ido a averiguar con una diseñadora que me hizo esto, y ella me dio la página de una diseñadora en Montevideo que les habían hecho a ellos y que hicieron la página de cabezas y eso, pero después justo se dio que íbamos a tener, en la asociación empresarial a ver si yo podía por medio de ellos acceder, viste que te financian la

publicidad, vos cubrís unos gastos y ellos y ta después justo surgió esto, porque viste que es re caro hacerlo particular.

-Pero averiguamos si es por medio de la Asociación Empresarial, o particular .O por PDP capaz

ENTREVISTADO: Si por ahí te cubren un porcentaje vos solo tenes que pagar, yo no te quiero dar datos pero me parece que te cubren un 70% de la publicidad.

## **ENTREVISTA A: “EMPRESA 1”**

ENTREVISTADOR: ¿Cuál es el nombre de la empresa?

ENTREVISTADO: Metalúrgica “EMPRESA 1”

ENTREVISTADOR: ¿Cuántas personas la integran?

ENTREVISTADO: En el momento estamos solo dos nomás.

ENTREVISTADOR: ¿Cuál es su forma jurídica? ¿Son S.R.L, Unipersonal?

ENTREVISTADO: Unipersonal

ENTREVISTADOR: ¿Cuáles son sus principales productos o servicios que brindan dentro del sector metalúrgico?

ENTREVISTADO: Fabricación y reparación.

ENTREVISTADOR: Nos gustaría que nos contara un poco acerca de su historia. ¿Cómo comenzaron? ¿Cómo surgió la idea de comenzar a trabajar con la metalúrgica?

ENTREVISTADO: Bueno, la idea como todo ¿no?, arranco medio de cero, nosotros antes trabajábamos en otra empresa que actualmente es “Empresa CR” la cual ha tenido diversos nombres. Nosotros hicimos todo ese paso trabajamos en la primera, después trabajamos en la segunda y después cuando ya no existíamos más nos retiramos con nuestra empresa, decidimos abrirla, o sea

abrir un emprendimiento y bueno, fundar una metalúrgica ahí; dentro de lo que pudimos aprender, dentro de la empresa grande, aprendimos algo.

ENTREVISTADOR: Claro, como que quisieron independizarse de la grande

ENTREVISTADO: Claro, seguro. Nos abrimos para otra más chica y bueno ahí empezamos y estamos en esto. Tropezando y marchando

ENTREVISTADOR: ¿Sucursales no tienen?

ENTREVISTADO: Sucursales no, por el momento no.

ENTREVISTADOR: ¿Lo que hacen lo comercializan solo acá en Tacuarembó o han hecho trabajos para afuera, trabajan con Rivera-Tacuarembó?

ENTREVISTADO: No, no se ha salido del departamento, si bien hemos pasado algún trabajo casual, yo que sé, por decirte algo hemos ido a la Ruta acá en Tupambaé y eso, pero algún trabajo muy casual; no ha habido un trabajo decir - no, vamos a fabricar tal cosa.

ENTREVISTADOR: Claro, o que tengan el objetivo de fabricar, eso en la región por ahora.

ENTREVISTADO: Seguro, por ahora trabajamos, ha sido la región.

ENTREVISTADOR: ¿A qué tipos de clientes apuntan?

ENTREVISTADO: Y nosotros, nuestros clientes, tenemos como Empresa I tenemos la Intendencia, Empresa A.

ENTREVISTADOR: ¿Y clientes particulares también?

ENTREVISTADO: Clientes particulares también, como la “Empresa DM”, de camiones hay unos cuantos, esta “Empresa CO” también, esta “Empresa DO” ; hay bastante, hay un lote. Yo en el momento hay muchísima gente, mi memoria se me escapa un poco, hay muchos clientes que son realmente los que, los clientes chicos son los que ayudan a los grandes; cuando vos tenes a los chicos compensas los grandes; por que los grandes los plazos son más largos para cobrar y eso, entonces con el chico vamos compensando.

ENTREVISTADOR: ¿Tienen alguna forma de promoción, tipo la radio o alguna cosa que se promocionen o no? ¿O en el boca a boca nomas?

ENTREVISTADO: En el momento estamos en la Guía Industrial en Montevideo, una guía en la que hay unas siete mil y pico de industrias que están todas relacionadas, hay de varios rubros; estamos entreverados con un lote. Ahora nomas estamos saliendo a la Rural, salimos en unos folletos. Nosotros somos chiquitos, pero tratamos siempre de estar medio entreverado, porque si no, no es fácil, se vuelve pesado el mercado.

ENTREVISTADOR: ¿Le gustaría tener otro medio de promoción o cree que este es el mejor que tienen?

ENTREVISTADO: Si, yo creo que hay mejores. Creo que hay lugares mejores como, como posible un lugar que te manda licitaciones y eso, es una revista.

ENTREVISTADOR: ¿Pero ustedes tienen Facebook, verdad?

ENTREVISTADO: Si, también publicamos ahí, publicamos los trabajos, lo que hacemos y eso, lo estamos cambiando, porque si fabricamos una zorra, y la zorra nueva que se fabricó cambiamos la vieja y ponemos la nueva y así vamos renovando, ¿viste?, cada tanto lo vamos cambiando al dibujito, porque si no nos quedamos, hay que darle una continuidad a lo que uno va haciendo. ¿No es cierto?

ENTREVISTADOR: ¿Y el que se encarga de actualizar, de gestionar eso, sos tú?

ENTREVISTADO: Seguro, tengo que hacer yo nomas porque o sea tuvimos una caída, nosotros veníamos bastante ahí y bueno tuvimos una pequeña caída. En realidad, la empresa trabajo hasta con cinco y fue con el movimiento de "EMPRESA I", que "EMPRESA I" movió de acá para donde está ahora y tuvimos muchísimo trabajo y también en el lugar que estábamos antes, porque estábamos en una calle en el Barrio Vigñoly y era un lugar muy céntrico y nos complicaban por los camiones y todo eso, nos empezaron a hacer denuncias y tuvimos que comprar este terreno. Y este terreno lo compramos y no teníamos idea de lo que teníamos que gastar y calculábamos que con treinta y cinco mil



dólares estaba pronto y llevo cincuenta. Entonces se nos escapó todo lo que nosotros teníamos planeado, aparte arrancamos de cero de vuelta, hasta ahora no tenemos galpón, no tenemos comodidad para una oficina, no tenemos nada todavía y hace dos años estamos trabajando así. Digo, ta. Si bien ahora se colmo lo más grande, uno se está reorganizando de vuelta, pero cuesta, cuesta bastante. Y ahora enfrentamos una crisis, no se puede gastar, entonces estamos bastante complicados en eso.

ENTREVISTADOR: ¿El sector en sí, es medio complicado, el metalúrgico?

ENTREVISTADO: El sector en sí, acá en Tacuarembó, es bastante complicado. Nosotros tenemos una sembradora ahí afuera que vale treinta y ocho mil dólares pide el hombre por la sembradora, pero no se la va a vender a nadie, porque que pasa en la Argentina, los argentinos te dan una sembradora puesta acá y te vale veinte mil dólares, dieciocho o veinte mil dólares parada y nueva la sembradora. Si tenemos, decimos, yo siempre quise fabricar toldas graneleras o graneleros estacionarios o eso, fabricar algo más que uno pueda, yo que se superarse un poco uno y dar otro servicio, trabajo a otro tipo de gente y yo que se tener más; pero que pasa, cuesta mucho, porque la competencia es muy grande, porque los argentinos te importan de allá una carreta granelera y te vale quince mil dólares, entonces casi como que lo puedes hacer pero el margen de ganancias son muy chiquitos. Yo el domingo, lleve una zorra a Caraguata ahí, entregue una zorra y le cobre tres mil ochocientos dólares al hombre y mi

ganancia fueron mil doscientos dólares, pero que pasa si yo me bandeó para arriba, en Montevideo sale menos o en Argentina, se pasa al otro lado y sale menos; lo que si hemos logrado es que el trabajo de la Metalúrgica lo hemos tratado de hacer de una forma de lo mejor que se pueda, entonces hay clientes específicos que vienen y vamos a hacer esto, pero no porque sea el precio, lo atraiga el precio sino que la calidad también lo atrae un poco. Entonces entre las dos cosas hacen que uno pueda ir trabajando, pero en Tacuarembó es difícil, es difícil. Es un sector medio difícil, en esta parte nuestra, es bastante complicado.

ENTREVISTADOR: Y de las metalúrgicas de acá, ¿Cuáles creen que son tus principales competidores directos?

ENTREVISTADO: ¿Cómo decís tú? ¿Competidores conmigo? Nunca me eh puesto a pensar cuál me puede competir así, porque realmente cuando yo trabajo así, como que no miro mucho alrededor, ¿me entendes? Hago lo mío y bueno ta. Pero por decirte algo no sé quién puede competir más, porque también nosotros trabajamos en la parte de camiones, ahora nosotros tenemos a "EMPRESA RE" con "EMPRESA RE", nosotros no podemos competir con ellos, porque tienen una casa de repuestos y casa en Rivera, en Montevideo, tienen acá entonces ya en el repuesto no podemos competir con ellos viste; los posible que son "EMPRESA CR" o podemos competir con la gente, digo, es una empresa que está en otro nivel y además los costos de ellos, los materiales, los insumos de ellos pueden llegar a ser mucho menos con los míos. Los otros días, ayer nomas

estaba analizando para traer una plancha y unos fierros de Montevideo y no me pagaba la pena, porque entre el flete y las cosas no me daba viste. En cambio esta gente te trae un camión de fierros y le da, entonces, digo pasa por ahí el tema, muchas veces uno no puede competir porque es más chiquito, pero digo, yo pienso que el que puede competir con nosotros, que puede andar en lo mismo, puede ser BZ (nombre particular) acá abajo o yo que se o alguna metalúrgica mas o menos del tamaño de nosotros. Que podamos competir, que más o menos presupuestamos más o menos lo mismo o parecido en algún trabajo. Me parece que esa es la competencia.

ENTREVISTADOR: ¿En qué consideras que te diferencias de los competidores? ¿Por qué los clientes te eligen a vos y no a otros?

ENTREVISTADO: Y bueno, si lo comparamos con “EMPRESA CR” y una de las cosas puede ser, el precio. Fundamental. Pero “EMPRESA CR”, tiene algo que nosotros no tenemos, que es la rapidez, muchas veces el cliente prefiere pagar mucho más pero tener el trabajo ya. Entonces son dos cosas, si bien podemos competir con el precio y con la calidad también; muchas veces la calidad se te escapa un poquito, porque hay herramientas que nosotros no tenemos y ellos si lo tienen. Entonces eso hace que el trabajo sea con mejor calidad y más rápido. Entonces ahí perdemos, porque al ser más chiquito, se pierde ahí.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo crees que ha evolucionado el sector metalúrgico en los últimos años?

ENTREVISTADO: Bien, bien. Nosotros en Tacuarembó creo que somos más, entre metalúrgicos y torneros y gente que tiene torno en la casa, somos más de treinta y pico. Y en cambio, cuando uno mira hace, cuando yo empecé cuando tenía dieciocho años en eso estaba CD, “EMPRESA IA” y MO,( Nombres particulares) eran tres que después se fue gente de lo de MO y puso una tornería, se fue gente de cuando murió NC –que es el padre de CD-, también montaron tornerías por varios lados, gente que se fue de IA, también montaron tornerías por varios lados, gente que salió del EMPRESA D, entonces hay, se ha ido expandiendo; entonces me parece que el sector metalúrgica es un sector que anda porque si no la gente no trabajaría; digo, no es por nada pero nosotros siempre tenemos algo de trabajo, siempre tenemos y no somos una empresa grande porque yo no soy una empresa grande, somos una empresa bastante chica.

ENTREVISTADOR: Con relación a su trabajo, ¿Cómo cree que ha evolucionado la demanda? O sea, tus clientes como crees que han ido evolucionando.

ENTREVISTADO: Y han ido superándose, año a año se ha ido cambiando, se ha ido evolucionando un poco. Imagínate vos que pa’ un tipo en el caso mío que andaba con una bicicleta, una cercha y una eléctrica adentro de un cajoncito soldando que pueda dentro de los dieciocho hasta los treinta y siete que tengo ahora que pueda haber pago cincuenta mil dólares que pague este coso acá y

haber terminado de pagar el otro terreno allá y todavía tengo como cien mil dólares en herramientas, entonces quiere decir que la cosa ha funcionado y que nosotros hemos apostado a algo siempre. No como el brillo viste, porque hay mucha gente, digo si nos comparamos con los otros de repente nos dicen –ah pero la metalúrgica no da porque no sirve o esto o lo otro pero yo tengo gente que de repente anda en una camioneta que vale cincuenta mil dólares y me pide un macho para hacer una rosca o me piden una mecha para hacer un agujero porque no tienen esa medida. ¿Me entiendes?, entonces eso, nosotros apuntamos al trabajo, apuntamos a que las cosas anden, entonces digo fijándonos siempre en el futuro hay gente que no se fija mucho en el futuro, que más bien se fija bueno, tenemos la comodidad acá, queremos esto o lo otro.

ENTREVISTADOR: Claro, tal vez ahí está el error. De fijarse solo en el ahora.

ENTREVISTADO: Si, porque digo, ahora nomas enfrentamos una crisis. Y nosotros estamos ahí, no sabemos que es lo que vamos a hacer; estamos medio complicados con ese tema. Pero yo pienso que si nosotros paramos la empresa, yo tengo dos galpones para hacer, si yo paro hoy posible bueno ustedes están en el tema de los números, ustedes conocen si uno para hoy, me pasa algo. Puedo parar y puedo pasar la crisis porque yo tengo dos galpones que son en negro o sea no necesito dispuesto, no necesito. Pero que pasa yo freno a toda la otra clientela que esta y me quedo un tiempo parado y después tengo que volver a reiniciarme de nuevo.

ENTREVISTADOR: Y después captar esos clientes de nuevo

ENTREVISTADO: Creo que eso es re contra complicado entonces pesa, hay momentos que te paras en un hilo y no sabes pa' que lado vas a caer. Y eso es alguna de las grandes cosas, de tomar decisiones así que es medio bravo; pero yo digo que Tacuarembó es un departamento que se puede trabajar, tiene muchas fábricas, tiene muchas empresas; en el rubro metalúrgico siempre hay trabajo, lo que si pienso yo que hay que hacer las cosas bien, no queda otra. A mí en lo personal me ha tocado perder varias veces, perder presupuesto, pero ta eso no implica que vos vengas para atrás. Cuando perdes un presupuesto bueno, perdiste hoy pero ganaste a futuro porque lo perdiste pero ganaste la experiencia de ese presupuesto que lo perdiste, que otra vez no lo vas a hacer igual y a su vez el cliente te lo ganaste también, lo que vos lo dijiste lo cumpliste, el cliente no se enteró nunca que vos perdiste pero entonces lo que vos dijiste, lo cumpliste. Entonces eso hace que el cliente muchas veces vuelva de vuelta; entonces te dice – no, vamos por que el hombre te dice esto y es esto. Y después el trabajo en si nuestro, no es un trabajo que ha dado problemas. Porque hay metalúrgicas que de repente, vos decís pa yo a fulano no le puedo llevar más porque yo llevo, sueldan y tengo que llevar de vuelta o llevo y es medio así no más, lo largan sin la pintura, lo largan sin esto, sin lo otro.

## **ENTREVISTA A: EMPRESA 2**

ENTREVISTADOR: ¿Cuál es el nombre de la empresa?

ENTREVISTADO: Metalúrgica “Empresa 2”

ENTREVISTADOR: ¿Cuántas personas la integran?

ENTREVISTADO: En el momento, yo que soy el principal y dos empleados

ENTREVISTADOR: ¿Cuál es su forma jurídica?

ENTREVISTADO: En el sentido de pequeña empresa

ENTREVISTADOR: ¿Pero son S.R.L, Sociedad de Hecho?

ENTREVISTADO: Unipersonal

ENTREVISTADOR: ¿Cuáles son sus principales productos/servicios que brindan dentro del sector metalúrgico?

ENTREVISTADO: En este momento, estoy trabajando más con el sistema de rejas, portones a control remoto, algún mantenimiento industrial, trabajo de tornería.

ENTREVISTADOR: Y en Mantenimiento Industrial, ¿Qué sería más o menos?

ENTREVISTADO: Reparación de máquinas.

ENTREVISTADOR: ¿Calderas y eso?

ENTREVISTADO: No, no tan grande, pero todo lo que es rubro de carnicería, panadería y esas máquinas.

ENTREVISTADOR: Nos gustaría que nos cuenten un poco acerca de su historia. ¿Cómo comenzó, cómo surgió la idea?

ENTREVISTADO: En sí, trabajé muchos años como empleado, como mecánico industrial, en una empresa del medio local, lo que es el “cliente A” todavía y después me surgió la idea de dedicarme a trabajar por mi cuenta y empecé hace cuatro años, y hace casi dos años que ya soy formal y bueno, empecé con la parte de herrería y metalúrgica y después más de mantenimiento y ese tipo de cosas.

ENTREVISTADOR: ¿Comercializan sus productos/servicios más allá del mercado local? ¿Más allá de Tacuarembó?

ENTREVISTADO: No tanto, una vez hice un enrejado para el Sur, pero fue muy puntual.

ENTREVISTADOR: ¿Se concentra más en el mercado local?

ENTREVISTADO: Si, si

ENTREVISTADOR: ¿Quiénes son sus principales clientes?



ENTREVISTADO: En el momento son más bien, clientes particulares, más bien el tema de enrejado y eso que es lo que más trabajo

ENTREVISTADOR: ¿A ese tipo de clientes es que apuntas entonces?

ENTREVISTADO: Si, en este momento sí.

ENTREVISTADOR: ¿A través de qué medios promocionan sus productos o servicios?

ENTREVISTADO: Hoy día, en el boca a boca y en la recomendaciones de clientes.

ENTREVISTADOR: Si usted tuviera que optar por los diferentes de promoción, ¿cuál considera sería más efectivo?

ENTREVISTADO: Y creo que en el rubro mío, se maneja mucho la parte de radio, por que viste que lo visual, dentro de la metalúrgica como los horarios son de día, la gente no mira la televisión, entonces me parece que la radio es lo más efectivo.

ENTREVISTADOR: ¿Las redes sociales y eso?

ENTREVISTADO: Las redes sociales sí, siempre y cuando tengas un sitio de la empresa, porque eh visto que a veces confunden el tema personal con la empresa y no es bueno.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo una página web entonces?

ENTREVISTADO: Claro, como una página web.

ENTREVISTADOR: ¿Quién se encarga de gestionar la promoción de la empresa?

ENTREVISTADO: Acá por hoy, yo.

ENTREVISTADOR: ¿Cuál considera que es la más adecuada para captar futuros clientes?

ENTREVISTADO: ¿El tipo de promoción decís tú?

ENTREVISTADOR: Si, ¿Sería la radio?

ENTREVISTADO: Si.

ENTREVISTADOR: ¿Sería lo mismo o consideras que hay otra forma de captar a los clientes que ya tenes?

ENTREVISTADO: Y los que ya tengo, la idea que tengo es hacer un catálogo para mostrar el trabajo, y sería la idea de hacer una página web, mostrar las imágenes de los trabajos.

ENTREVISTADOR: Si, capaz que vos mismo te promocionas el trabajo, con calidad

ENTREVISTADOR: ¿Cuál o cuáles de las metalúrgicas de Tacuarembó considera que son los principales competidores directos?

ENTREVISTADO: Competidores en sí, no sé si hay muchos en el rubro mío, así en específico, con los clientes que yo trabajo que generalmente apunta más a herrería con cosas más chicas y yo como que quede en el medio de gran porte y tan chico.

ENTREVISTADOR: ¿En qué considera que te diferencias de los competidores?

ENTREVISTADO: Si te digo lo que más me baso, es en la confianza de mis clientes, son clientes que hace muchos años tengo, y se basan mucho en la confianza y en la recomendación.

ENTREVISTADOR: Esa es la pregunta siguiente, porque aspectos imaginas que los clientes te eligen a vos y no a otros.

ENTREVISTADO: Principalmente eso, confianza y calidad.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo considera que ha evolucionado el sector metalúrgico en los últimos años?

ENTREVISTADO: Acá en Tacuarembó, muchísimo. Todas estas industrias le han dado un gran impulso si miras alrededores y miras los galpones que se están haciendo, le han dado un impulso grande a la metalúrgica

ENTREVISTADOR: ¿Cómo ha evolucionado la demanda en tu trabajo en tus productos o servicios?

ENTREVISTADO: La demanda en si es buena, a veces se basa mucho en la fijación de precio, sube y baja mucho el dólar, los precios de los metales es demasiado variable y a veces te complica dar presupuestos baratos pero en sí, siempre existe, a veces falta un poco de economía para eso.

## **ENTREVISTA A: “EMPRESA 3”**

ENTREVISTADOR: ¿Cuál es el nombre de la empresa?

ENTREVISTADO: El nombre fantasía es “EMPRESA 3” y la Razón Social es PS y CS S.R.L

ENTREVISTADOR: ¿Cuántas personas la integran?

ENTREVISTADO: Deben ser unos veintidós funcionarios más o menos

ENTREVISTADOR: ¿Cuáles son sus principales productos o servicios que brindan dentro del sector metalúrgico?

ENTREVISTADO: Básicamente nosotros somos servicios de reparaciones; reparaciones principalmente para el sector forestal y agrícola, ponele un ochenta por ciento sector forestal y un 20% al sector agrícola. Y después se brinda servicios de mantenimiento en planta, nos contratan personal, “EMPRESA A”, y “EMPRESA B”, “EMPRESA FA”, “EMPRESA PE” y “EMPRESA DK” que es el otro aserradero en Rivera. Básicamente son los principales productos.

ENTREVISTADOR: ¿Y dentro de mantenimiento industrial que tareas realizan?

ENTREVISTADO: Todo lo que es reparación.

ENTREVISTADOR: ¿Calderas también?

ENTREVISTADO: No, la parte de calderas no. Hacemos reparación de maquinarias de cosecha, forestal, grapos, esquíes, forwarders, reparación de los componentes hidráulicos, rodillos; y después en las plantas si, trabajos metalúrgicos, reparación o confección de sinfines para las extractoras de ceniza, las calderas que decís vos pero específicamente soldaduras de cañerías, ese tipo de servicios no lo hacemos.

ENTREVISTADOR: Con relación a la historia de la empresa. ¿Cómo surgió la idea? ¿Por qué la crearon?

ENTREVISTADO: Y la formamos en dos mil siete con mi socio brindando servicios en el montaje de la segunda línea de "EMPRESA UP" , la línea de MDF, que se formó en dos mil siete, ahí creamos la empresa vendiendo horas de personal en planta, en el montaje.

ENTREVISTADOR: ¿Ahí no tenían un local?

ENTREVISTADO: No teníamos nada, compramos todo llave y contratamos a cinco empleados y ahí empezamos.

ENTREVISTADOR: ¿Sucursales tienen?

ENTREVISTADO: No, no.

ENTREVISTADOR: ¿Lo que hacen, lo hacen solo en Tacuarembó o por la región?

ENTREVISTADO: En este momento, Tacuarembó y Rivera. En algún momento se salió a hacer algún trabajo afuera, por ejemplo en una empresa de servicio agrícola-ganadera y que tienen campos por todo el país y se le hizo trabajo a esa empresa, se salió por todo el Uruguay. Pero hoy en día básicamente Tacuarembó y Rivera lo que estamos cubriendo.

ENTREVISTADOR: ¿Los principales clientes que tienen o que apuntan? ¿Cuáles serían, las grandes empresas industriales?

ENTREVISTADO: Bueno, las que te nombre "EMPRESA A", y "EMPRESA B", "EMPRESA FA", "EMPRESA PE", "EMPRESA DK" hoy en día "EMPRESA FF". Y bueno, básicamente relacionado con la parte forestal, un porcentaje muy alto y algo de agrícola. Trabajo con una cartera muy reducida, con clientes grandes, una cartera de veinte clientes, no más de eso. Nosotros con la parte de rejas y eso no, trabajamos más en la parte industrial.

ENTREVISTADOR: ¿Y la promoción? ¿Cómo promocionan?

ENTREVISTADO: Hoy en día lo único que estoy haciendo una vez al año es la Rural, la Rural de Tacuarembó; pero prensa y publicidad no estoy haciendo.

ENTREVISTADOR: Si usted tuviera que optar por otro medio de promoción, ¿cuál optarías?

ENTREVISTADO: Tengo pensado desarrollar la página web, como no tengo tiempo no me he puesto, pero sería una opción.

ENTREVISTADOR: ¿Cuál o cuáles de las metalúrgicas de Tacuarembó considera que es/son sus competidores directos?

ENTREVISTADO: Y, en el servicio talleres, "EMPRESA CR" . Y ta, después tengo una línea de montaje de galpones, fabricación y construcción de galpones, en este momento es un área que está bastante parada y ahí si tenes mucha más empresas que se dedican a fabricación de galpones, viene gente de Montevideo a competir también.

ENTREVISTADOR: ¿En qué considera que se diferencia de los competidores? ¿Por qué te eligen a vos y no a otros?

ENTREVISTADO: Yo apunto mucho al servicio, calidad, a la continuidad. A los trabajos que necesitan urgente darle continuidad en la noche, poner doble turno. Yo calculo que ese es el fuerte nuestro

ENTREVISTADOR: ¿Cómo consideras que ha evolucionado el sector metalúrgico en los últimos años?

ENTREVISTADO: Eh, bien, mucho. Mucho hasta hace cuatro o cinco meses atrás y ahora se paró el país.

ENTREVISTADOR: Igual el sector metalúrgico es medio inestable. ¿No?

ENTREVISTADO: Creció el sector metalúrgico cuando creció el país, hubo en los últimos años la construcción de la "EMPRESA MDP", después hubieron un par de emprendimientos importantes, los proyectos estatales, ese tipo de cosas



creció el sector metalúrgico, que es construcción. Y después la parte nuestra, que ese tipo de actividad metalúrgica está paralizado hoy en día; como la parte nuestra es reparaciones, metalúrgica de reparación y relacionada con el sector forestal, estrictamente relacionada como te decía con “EMPRESA UPM” y EMPRESA MDP” es un sector que momentáneamente no está afectado por la crisis, entonces lo que es la metalúrgica de reparación en estos momentos está en el sector forestal por ahora firme.

ENTREVISTADOR: ¿Acá en Tacuarembó como consideras que está? ¿Ha evolucionado?

ENTREVISTADO: Si, si ha evolucionado, hemos mejorado nosotros, ha mejorado, nuestros competidores han crecido.

ENTREVISTADOR: Capaz hay más que antes ahora.

ENTREVISTADO: Si, pueden haber surgido metalúrgicas chicas y eso o empresas de servicio que dan su servicio en las plantas, más que empresas que estén físicamente con locales instalados. Son empresas que viajan mucho o sea pueden estar en Tacuarembó o están en una parada de mantenimiento a otra ciudad, otra empresa.

Ha crecido en equipamientos, en muchas grúas, equipamiento que quizás hace cinco o seis años no había tanto, así que ha crecido. Pero te digo,

lamentablemente, ahora se complicó y lo que es este año y principios del año que viene va a estar peor todavía, ese es el panorama

### **ENTREVISTA A: AGRO-METALURGICA "EMPRESA 4"**

ENTREVISTADOR: ¿Cuál es el nombre de la empresa?

ENTREVISTADO: Agro Metalúrgica "EMPRESA 4"

ENTREVISTADOR: ¿Cuántas personas la integran?

ENTREVISTADO: Está integrada por nueve empleados y el dueño

ENTREVISTADOR: ¿Cuál es su forma jurídica?

ENTREVISTADO: Somos una S.A

ENTREVISTADOR: ¿Cuáles son sus principales productos o servicios que brindan dentro del sector metalúrgico?

ENTREVISTADO: Dentro del sector metalúrgico nos dedicamos principalmente a la fabricación de herramientas agrícolas, implementos y accesorios agrícolas, principalmente niveladores de suelo lampley, pero en general de todo tipo

ENTREVISTADOR: Nos gustaría que nos cuenten acerca de su historia.

ENTREVISTADO: En un principio, éramos una metalúrgica que hacíamos trabajos de taller, a medidas que nos hicimos conocidos y por la demanda de los clientes surgió la necesidad de empezar a realizar productos agrícolas; somos fabricantes de productos agrícolas hace alrededor de cinco años.

ENTREVISTADOR: ¿Tienen sucursales?

ENTREVISTADO: No

ENTREVISTADOR: ¿Comercializan sus productos o servicios más allá del mercado local?

ENTREVISTADO: Si, trabajamos mayoritariamente fuera del departamento de Tacuarembó

ENTREVISTADOR: ¿Quiénes son sus principales clientes?

ENTREVISTADO: En realidad, nos dedicamos principalmente a los clientes agrícolas, clientes particulares. También hemos trabajado para “EMRESA I”, “EMPRESA F”, “EMPRESA OE”, entre otros.

ENTREVISTADOR: ¿A qué tipo de clientes apuntan?

ENTREVISTADO: Principalmente agricultores

ENTREVISTADOR: ¿A través de qué medios promocionan sus productos o servicios?

ENTREVISTADO: En realidad, no utilizamos mucho la publicidad. Solo en aquellos meses en que está muy baja la demanda, cuando mucho dos meses al año. Por ejemplo: Canal siete, Palenque Agropecuario y después en algún canal de Montevideo, en el canal Sin Rodeos. Tenemos folletería pero no salimos a repartirla, la tenemos en el local, pero no la distribuimos.

ENTREVISTADOR: Si usted tuviera que optar por los diferentes medios de promoción, ¿cuál que considera sería más efectivo?

ENTREVISTADO: La televisión.

ENTREVISTADOR: ¿Quién se encarga de gestionar la promoción de la empresa?

Nadie, en realidad no hay una persona específica que se dedique a esta tarea.

ENTREVISTADOR: ¿Cuáles son sus competidores directos?

ENTREVISTADO: Creemos que no tenemos competidores directos, porque en Tacuarembó no hay nadie que se dedique a la fabricación de herramientas agrícolas

ENTREVISTADOR: ¿En qué considera que se diferencia de los competidores? ¿Por qué aspectos imagina que los clientes los eligen a ustedes?

ENTREVISTADO: Porque tenemos buenos productos, por el respaldo, los productos que nosotros brindamos tienen garantía.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo considera que ha evolucionado el sector metalúrgico en los últimos años?

ENTREVISTADO: (Responde SZ) Ha evolucionado favorablemente, principalmente hasta el año dos mil trece, de ahí en más hasta la actualidad se ha estancado un poco la demanda.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo ha evolucionado la demanda de sus productos o servicios?

ENTREVISTADOR: En realidad, tenemos clientes fijos pero más o menos que el sector, ha evolucionado pero ahora se ha estancado un poco debido a la crisis que estamos atravesando.

## **ENTREVISTA A: "EMPRESA 5"**

ENTREVISTADOR: ¿Cuál es el nombre de la empresa?

ENTREVISTADO: el nombre fantasía de la empresa es Metalúrgica "EMPRESA 6".

ENTREVISTADOR: ¿Cuántas personas la integran?

ENTREVISTADO: Integramos cinco personas

ENTREVISTADOR: ¿Cuáles son los principales productos o servicios que brindan dentro del sector metalúrgico?

ENTREVISTADO: Galponería, parte de herrería de obra, como rejas portones todo parte de estructura mecánica, pero principalmente galponería.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo es la historia de la empresa?

ENTREVISTADO: La historia de la empresa empezó hace nueve años atrás cuando la empresa que yo trabajaba se fundió, entonces yo era de Rivera y me vine a instalar a Tacuarembó. Ya venía trabajando con la empresa antigua en varias obras de acá de Tacuarembó como galpones, el último galpón que hice con

la empresa fue el aéreo club y ahí el patrón se fundió y me quede trabajando por cuenta propia.

ENTREVISTADOR: ¿Tienen sucursales?

ENTREVISTADO: No

ENTREVISTADOR: ¿Comercializan más allá del mercado local?

ENTREVISTADO: Trabajamos en todas partes del Uruguay.

ENTREVISTADOR: ¿Sus principales clientes quiénes son?

ENTREVISTADO: PC quien es propietario de la distribuidora de una marca reconocida de Yerba Mate, GR, PM. Mecánica PL.

ENTREVISTADOR: ¿Son clientes particulares?

ENTREVISTADO: No, trabajamos para todo tipo de clientes.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo promociona los servicios?

ENTREVISTADO: Utilizamos la radio, la revista y después el boca a boca, que es la propaganda que me está dando más resultado, actualmente hice muchos galpones gracias al boca a boca.

ENTREVISTADOR: Si tuviera que optar por alguno de los medios de promoción, ¿cuál piensa que es el más adecuado?

ENTREVISTADO: Los medios que promoción que he utilizado no me han dado mucho resultado, cinco por ciento de los clientes vinieron por la revista o la radio, entonces optaría por el boca a boca. La propaganda para mí no dio resultado.

ENTREVISTADOR: ¿Cuál considera que es la forma más adecuada para captar futuros clientes?

ENTREVISTADO: El boca a boca. Te buscan hoy en día por la calidad.

ENTREVISTADOR: ¿Cuáles considera que son sus principales competidores?

ENTREVISTADO: Como competidores leales, "EMPRESA 4" y "EMPRESA TO" (dejo de funcionar), serían los principales. Porque después hay varias metalúrgicas que están trabajando clandestino que te hacen la peor competencia, que no pagan impuesto que no tienen la gente en caja que no paga DGI que no paga seguro ni nada. Entonces estas compitiendo sobre todo eso y a veces perdes mucho trabajo sobre esa competencia, a esos los llamamos "descarnadores", que sería una competencia desleal.

ENTREVISTADOR: ¿Por qué crees que tus clientes vienen a tu empresa y no a la "EMPRESA 4" o a "EMPRESA TO"?



ENTREVISTADO: Mira uno por la confianza que yo le ofrezco, y otro por el boca a boca que hoy en día que vos entregas una plata sobre un trabajo que son varios dólares y la gente te tiene que tener confianza.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo consideras que ha evolucionado el sector metalúrgico en los últimos años?

ENTREVISTADO: Evolucionó mucho, porque la mayoría de las construcciones hoy en día subsisten así, la parte metálica al no pagar impuesto mucha gente está construyendo casa en isopanel, galpones para deposito que no paga impuesto, y es un trabajo rápido, nosotros en sesenta días estamos entregando un galpón pronto, entonces su inversión da resultado en pocos días.

ENTREVISTADOR: entonces, ¿considera que la demanda de sus servicios también ha evolucionado en los últimos años?

ENTREVISTADO: Sinceramente sí, yo crecí en los nueve años que estoy acá porque yo prácticamente empecé de cero y hoy gracias a mi trabajo y al de mis empleados tengo lo que tengo. Ofrezco un trabajo garantido, por eso hay varios clientes que me toman por el trabajo garantido, que al comienzo no tenes ese respaldo.

## ENCUESTAS A CLIENTES

**Agradecemos tomarse unos minutos para responder esta breve encuesta, nuestro objetivo es conocer su perspectiva acerca de los productos y servicios brindados por “LEFE” SRL**

Empresa a la que pertenece: Empresa A

Años/Meses que trabaja con “LEFE” SRL : 2 meses

Cargo ocupado en la empresa (opcional): Gerente de Mejoras de Procesos

1) ¿Por qué optan o han optado alguna vez por los servicios de “LEFE” SRL?

Calidad del servicio	<input checked="" type="checkbox"/>	Servicio post-venta	<input type="checkbox"/>	Precio	<input type="checkbox"/>
Rapidez	<input checked="" type="checkbox"/>	Accesibilidad	<input type="checkbox"/>	Calidad de producto	<input type="checkbox"/>
Por existir proveedor	<input type="checkbox"/>	Otro	<input checked="" type="checkbox"/>		

Especifique Otro: \_

- Solvencia técnica y experiencia en las tareas, que permiten adjudicarlo con total confianza de parte del contratante, la ejecución de trabajos con requerimientos técnicos complejos.
- Disponibilidad de personal técnicamente capacitado en todos los niveles y categorías requeridos para tareas de diversa complejidad, con experiencia en trabajos de montajes en una industria que cumplen las normativas de Seguridad de nuestra Compañía
- Disponibilidad de herramientas y equipos de uso profesional, de última generación
- Confianza en que ejecutarán la tarea adjudicada cumpliendo un cronograma
- Flexibilidad para atender y solucionar contingencias que se puedan presentar durante la ejecución

- Trabajos realizados con calidad, cumpliendo especificaciones acordadas en la adjudicación del trabajo

2) ¿Se encuentra satisfecho con el servicio brindado por “LEFE” SRL?

Si  No

3) ¿Cómo categorizaría los servicios prestados por “LEFE” SRL?

Malo  Bueno  Excelente

4) Califique el valor de nuestros productos y servicios en comparación con el costo:

Excelente  Muy bueno  Bueno   
Regular  Pobre

5) ¿Cómo considera que es la calidad del producto y servicio brindada por “LEFE” SRL?

Mala  Regular  Buena

6) ¿Qué tan rápido respondimos ante los problemas?

Rápidamente  Tiempo adecuado  Con demora

7) ¿Cómo considera que es el servicio post-venta? *No Aplica*

Malo  Regular  Excelente

8) ¿Considera que hemos cumplido con sus expectativas?

Si, totalmente  En gran medida  No

9) ¿Cómo considera que han evolucionado nuestros productos y servicios, en los años que ha trabajado con nosotros?

Positivamente  Sin modificaciones  Negativamente

10) Desde la primera vez que han contratado a “LEFE” SRL, ¿ha solicitado servicios de alguna otra empresa dentro del mismo rubro?

Si  No

¿A qué se debió esa decisión?: Necesidad de atender una gran cantidad de tareas metalúrgicas simultáneamente, en un plazo de tiempo limitado

11) ¿Qué tan importantes son las referencias personales a la hora de elegir entre diversas empresas como “LEFE” SRL?

Importantes  Irrelevantes

12) ¿Qué tan importante es el costo a la hora de elegir entre diversas empresas como “LEFE” SRL?

Determinante  Factor a considerar  Irrelevante

13) ¿A través de que medio usted ha conocido la propuesta de “LEFE” SRL?

Especifique medio: Relación profesional con el socio por trabajos ejecutados siendo parte de otras empresas metalúrgicas

14) ¿Le interesaría que le llegara información de la empresa, de nuevos productos/servicios, promociones? ¿A través de que vía?

Si  No

Especifique vía: E-mail

15) ¿Cuál considera que es el canal más apropiado para que este tipo de empresas se hagan conocer en el medio y frente a potenciales clientes?

De acuerdo a mi experiencia profesional, el canal más adecuado y eficaz son las referencias de personas pertenecientes a empresas en las que “LEFE” SRL haya prestado servicios, que tengan conocimiento de las tareas que ejecutaron.

16) ¿Ha recibido la oferta de servicios de otras empresas que brindan el mismo producto? ¿A través de qué medios?

Entrevistas personales, E-Mail, llamadas telefónicas, etc.

17) ¿Qué recomendaciones le haría a “LEFE” SRL para mejorar su servicio?

Prestar atención al tiempo de respuesta que espera el cliente cuando se solicita una cotización para la ejecución de una tarea : responder en un plazo razonablemente breve si tiene posibilidad y disponibilidad para atender una tarea, de forma de dejar las manos libres a quien le llamó para que encuentre otra alternativa para atender su necesidad.

18) ¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

Altas  Poco probables  Ninguna

19) ¿Cuáles son las probabilidades de que realice actividades comerciales con nosotros nuevamente en el futuro?

Altas  Poco probables  Ninguna

**Muchas gracias**

**Agradecemos tomarse unos minutos para responder esta breve encuesta, nuestro objetivo es conocer su perspectiva acerca de los productos y servicios brindados por “LEFE” SRL**

Empresa a la que pertenece: Empresa B

Años/Meses que trabaja con “LEFE” SRL: DESDE QUE ELLOS COMENZARON A TRABAJAR 3-4 AÑOS

Cargo ocupado en la empresa (opcional): GERENTE DE PLANTA

1) ¿Por qué optan o han optado alguna vez por los servicios de “LEFE” SRL?

Calidad del servicio	<input checked="" type="checkbox"/>	Servicio post-venta	<input type="checkbox"/>	Precio	<input type="checkbox"/>
Rapidez	<input type="checkbox"/>	Accesibilidad	<input type="checkbox"/>	Calidad de producto	<input type="checkbox"/>
Por no existir otro proveedor	<input checked="" type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>		

Especifique

Otro: \_\_\_\_\_

2) ¿Se encuentra satisfecho con el servicio brindado por “LEFE” SRL?

Si  No

3) ¿Cómo categorizaría los servicios prestados por “LEFE” SRL?

Malo  Bueno  Excelente

4) Califique el valor de nuestros productos y servicios en comparación con el costo:

Excelente  Muy bueno  Bueno   
Regular  Pobre

5) ¿Cómo considera que es la calidad del producto y servicio brindada por “LEFE” SRL?

Mala  Regular  Buena

6) ¿Qué tan rápido respondimos ante los problemas?

Rápidamente  Tiempo adecuado  Con demora

7) ¿Cómo considera que es el servicio post-venta?

Malo  Regular  Excelente

8) ¿Considera que hemos cumplido con sus expectativas?

Si, totalmente  En gran medida  No

9) ¿Cómo considera que han evolucionado nuestros productos y servicios, en los años que ha trabajado con nosotros?

Positivamente  Sin modificaciones  Negativamente

10) Desde la primera vez que han contratado a "LEFE" SRL, ¿ha solicitado servicios de alguna otra empresa dentro del mismo rubro?

Si  No

¿A qué se debió esa decisión?: FALTA DE DISPONIBILIDAD DE "LEFE" SRL

11) ¿Qué tan importantes son las referencias personales a la hora de elegir entre diversas empresas como "LEFE" SRL?

Importantes  Irrelevantes

12) ¿Qué tan importante es el costo a la hora de elegir entre diversas empresas como "LEFE" SRL?

Determinante  Factor a considerar  Irrelevante

13) ¿A través de que medio usted ha conocido la propuesta de "LEFE" SRL?

Especifique medio: BOCA A BOCA, CONTACTOS

14) ¿Le interesaría que le llegara información de la empresa, de nuevos productos/servicios, promociones? ¿A través de que vía?

SI  NO

Especifique vía: MAIL

15) ¿Cuál considera que es el canal más apropiado para que este tipo de empresas se hagan conocer en el medio y frente a potenciales clientes?

PRESENTACIÓN FORMAL Y PERSONAL JUNTO CON REFERENCIAS COMPROBABLES DE OTROS CLIENTES



---

---

16) ¿Ha recibido la oferta de servicios de otras empresas que brindan el mismo producto? ¿A través de qué medios?

\_\_VISITAS A PLANTA\_\_\_\_\_

17) ¿Qué recomendaciones le haría a “LEFE” SRL para mejorar su servicio?

\_\_CONTINUAR CON LA MEJORA DE LOS ULTIMOS AÑOS, EN PRESENTACIÓN, FORMALISMO Y CALIDAD DEL SERVICIO YA QUE SE HA VISTO UNA MEJORA EN LOS ÚLTIMOS AÑOS.

---

---

18) ¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

Altas  Poco probables  Ninguna

19) ¿Cuáles son las probabilidades de que realice actividades comerciales con nosotros nuevamente en el futuro?

Altas  Poco probables  Ninguna

**Muchas gracias**

**Agradecemos tomarse unos minutos para responder esta breve encuesta, nuestro objetivo es conocer su perspectiva acerca de los productos y servicios brindados por “LEFE” SRL**

Empresa a la que pertenece: Empresa C

Años/Meses que trabaja con “LEFE” SRL: Poco tiempo

Cargo ocupado en la empresa (opcional): \_-----

1) ¿Por qué optan o han optado alguna vez por los servicios de “LEFE” SRL?

Calidad del servicio	<input checked="" type="checkbox"/>	Servicio post-venta	<input type="checkbox"/>	Precio	<input type="checkbox"/>
Rapidez	<input type="checkbox"/>	Accesibilidad	<input checked="" type="checkbox"/>	Calidad de producto	<input type="checkbox"/>
Por existir proveedor	<input type="checkbox"/>	no existir otro proveedor	<input type="checkbox"/>	Otro	<input checked="" type="checkbox"/>

Entrevistado: -Nosotros en realidad somos nuevos en la empresa nuestra y nos recomendaron por la experiencia que ellos tienen, por la calidad de las personas, la calidad de sus servicios y porque son accesibles, o sea cuando hablamos de accesibles, creo que cuando vos estas buscando algo para un emprendimiento industrial si buscas precio probablemente no encuentres calidad, o sea creo que son accesibles, accesibles a buscarle la vuelta, son parte de un motor de un departamento que está en producción, siempre acompañan lo que hacen y le ponen todas las ganas y por ese motivo.

2) ¿Se encuentra satisfecho con el servicio brindado por “LEFE” SRL?

SI  NO

3) ¿Cómo categorizaría los servicios prestados por “LEFE” SRL?

Malo  Bueno  Excelente

Entrevistado: Yo creo que buenos y excelentes las dos cosas.

- 4) Califique el valor de nuestros productos y servicios en comparación con el costo:

Excelente	<input checked="" type="checkbox"/>	Muy bueno	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>	Pobre	<input type="checkbox"/>		

- 5) ¿Cómo considera que es la calidad del producto y servicio brindada por “LEFE” SRL?

Mala	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Buena	<input checked="" type="checkbox"/>
------	--------------------------	---------	--------------------------	-------	-------------------------------------

- 6) ¿Qué tan rápido respondimos ante los problemas?

Rápidamente	<input type="checkbox"/>	Tiempo adecuado	<input checked="" type="checkbox"/>	Con demora	<input type="checkbox"/>
-------------	--------------------------	-----------------	-------------------------------------	------------	--------------------------

Entrevistado: En el emprendimiento en el que nosotros estamos ellos siempre estuvieron a la altura del momento necesario, o sea probablemente yo te llamo hoy con algo que yo lo voy a precisar para dentro de diez días, y en esa planificación ellos siempre estuvieron a la vanguardia, o sea a nosotros nunca se nos tranco nada porque ellos no hubieran estuvieron

Entrevistador: Entonces ¿sería tiempo adecuado?

Entrevistado: Bien Adecuado.

- 7) ¿Cómo considera que es el servicio post-venta?

Malo	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Excelente	<input checked="" type="checkbox"/>
------	--------------------------	---------	--------------------------	-----------	-------------------------------------

- 8) ¿Considera que hemos cumplido con sus expectativas?

Si, totalmente	<input checked="" type="checkbox"/>	En gran medida	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----------------	-------------------------------------	----------------	--------------------------	----	--------------------------

9) ¿Cómo considera que han evolucionado nuestros productos y servicios, en los años que ha trabajado con nosotros?

Positivamente  Sin modificaciones  Negativamente

10) Desde la primera vez que han contratado a “LEFE” SRL, ¿ha solicitado servicios de alguna otra empresa dentro del mismo rubro?

SI  NO

¿A qué se debió esa decisión?: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11) ¿Qué tan importantes son las referencias personales a la hora de elegir entre diversas empresas como “LEFE” SRL?

Importantes  Irrelevantes

12) ¿Qué tan importante es el costo a la hora de elegir entre diversas empresas como “LEFE” SRL?

Determinante  Factor a considerar  Irrelevante

13) ¿A través de que medio usted ha conocido la propuesta de “LEFE” SRL?

Entrevistado: De una recomendación de un gerente de la Empresa A

14) ¿Le interesaría que le llegara información de la empresa, de nuevos productos/servicios, promociones? ¿A través de que vía?

SI  NO

Especifique vía: Mail

15) ¿Cuál considera que es el canal más apropiado para que este tipo de empresas se hagan conocer en el medio y frente a potenciales clientes?

Entrevistado: El cumplir con lo que están haciendo les ha dado el fortalecimiento y el crecimiento que han tenido, o sea que no deberían de cambiarlos, solamente con lo que han hecho, con lo anterior, las anteriores preguntas lo contestan todo no precisa mucha publicidad ni mucho mas.

Entrevistador: Haciendo las cosas bien, como lo están haciendo ya está.

16) ¿Ha recibido la oferta de servicios de otras empresas que brindan el mismo producto? ¿A través de qué medios?

Entrevistado: Si de varias, vinieron a hablar con nosotros, y nos ofrecieron mejores precios, pero no nos intereso, o sea nosotros, para nosotros es importante y relevante formar un todo en el equipo, en cada cosa que vayamos a hacer ser siempre los mismos.

17) ¿Qué recomendaciones le haría a “LEFE” SRL para mejorar su servicio?

Entrevistado: No estoy a la altura en los conocimientos para recomendarle a una empresa como esta que debe hacer.

18) ¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

Altas  Poco probables  Ninguna

19) ¿Cuáles son las probabilidades de que realice actividades comerciales con nosotros nuevamente en el futuro?

Altas  Poco probables  Ninguna

20) Entrevistador : No se si tiene algún comentario con respecto a la empresa que nos quiera decir o algo:

Entrevistado: No no, sabes que es una empresa, son muy buenos muchachos, trabajan muy bien, son muy prolijos, la elocuencia en la vida para todo lo que vos hagas es el 100%, y creo que en eso ellos son muy cuidadosos, pero por criterio propio, han sido mas criteriosos, de esto lo hacemos así, no

vamos a verlo y en realidad han andado muy bien y después han acumulado experiencia si bien son jóvenes, han acumulado experiencia desde que estuvieron a dentro de Empresa D, Empresa A , han estado en cantidad de lugares, nosotros somos una empresa chica, pequeña, en la cual para ellos los desafíos quizá fuesen ya conocidos, pero nosotros nos sentimos muy bien atendido e inclusive este, a criterio de valor creo que nunca debes de buscar precio si quieres una buena calidad de producto, entonces como no conocíamos otra cosas empezamos con ellos y el precio que nos pasaron nos sirvió, lo pudimos hacer, y después vinieron otras empresas, a ofertarnos lo mismo que ellos , inclusive con precios accesiblemente menores, pero probablemente cuando vos en una empresa tenes esa capacidad de que a vos te quiero para esto, a vos para esto, en el descubrir el uno a otro creo que pierdes mucho más de lo que ganas, y con ellos en realidad, son excelentes, bien de bien, son unos gurises que tienen el tal futuro.

**Muchas gracias**

**Agradecemos tomarse unos minutos para responder esta breve encuesta, nuestro objetivo es conocer su perspectiva acerca de los productos y servicios brindados por “LEFE” SRL**

Empresa a la que pertenece: Empresa D

Años/Meses que trabaja con “LEFE” SRL: 5 años

Cargo ocupado en la empresa (opcional): Gerente Mantenimiento y Servicios Industriales

1) ¿Por qué optan o han optado alguna vez por los servicios de “LEFE” SRL?

Calidad del servicio	<input checked="" type="checkbox"/>	Servicio post-venta	<input type="checkbox"/>	Precio	<input checked="" type="checkbox"/>
Rapidez	<input type="checkbox"/>	Accesibilidad	<input type="checkbox"/>	Calidad de producto	<input checked="" type="checkbox"/>
Por no existir otro proveedor	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>		

Especifique

Otro: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2) ¿Se encuentra satisfecho con el servicio brindado por “LEFE” SRL?

Si  No

3) ¿Cómo categorizaría los servicios prestados por “LEFE” SRL?

Malo  Bueno  Excelente

4) Califique el valor de nuestros productos y servicios en comparación con el costo:

Excelente	<input type="checkbox"/>	Muy bueno	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input checked="" type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>	Pobre	<input type="checkbox"/>		

5) ¿Cómo considera que es la calidad del producto y servicio brindada por “LEFE” SRL?

Mala	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Buena	<input checked="" type="checkbox"/>
------	--------------------------	---------	--------------------------	-------	-------------------------------------

6) ¿Qué tan rápido respondimos ante los problemas?

Rápidamente	<input type="checkbox"/>	Tiempo adecuado	<input checked="" type="checkbox"/>	Con demora	<input type="checkbox"/>
-------------	--------------------------	-----------------	-------------------------------------	------------	--------------------------

7) ¿Cómo considera que es el servicio post-venta?

Malo	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Excelente	<input checked="" type="checkbox"/>
------	--------------------------	---------	--------------------------	-----------	-------------------------------------

8) ¿Considera que hemos cumplido con sus expectativas?

Si, totalmente	<input checked="" type="checkbox"/>	En gran medida	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----------------	-------------------------------------	----------------	--------------------------	----	--------------------------

9) ¿Cómo considera que han evolucionado nuestros productos y servicios, en los años que ha trabajado con nosotros?

Positivamente	<input checked="" type="checkbox"/>	Sin modificaciones	<input type="checkbox"/>	Negativamente	<input type="checkbox"/>
---------------	-------------------------------------	--------------------	--------------------------	---------------	--------------------------



10) Desde la primera vez que han contratado a “LEFE” SRL, ¿ha solicitado servicios de alguna otra empresa dentro del mismo rubro?

Si  No

¿A qué se debió esa decisión?: precio, disponibilidad en plazo de entrega, exigencia en terminación del trabajo.

11) ¿Qué tan importantes son las referencias personales a la hora de elegir entre diversas empresas como “LEFE” SRL?

Importantes  Irrelevantes

12) ¿Qué tan importante es el costo a la hora de elegir entre diversas empresas como “LEFE” SRL?

Determinante  Factor a considerar  Irrelevante

13) ¿A través de que medio usted ha conocido la propuesta de “LEFE” SRL?

Especifique medio: conocimiento personal del titular de la empresa.  
Fue funcionario de nuestra empresa (Empresa D)

14) ¿Le interesaría que le llegara información de la empresa, de nuevos productos/servicios, promociones? ¿A través de que vía?

Si  No

Especifique vía: e mail

15) ¿Cuál considera que es el canal más apropiado para que este tipo de empresas se hagan conocer en el medio y frente a potenciales clientes?

La consulta a viejos clientes para obtener referencias de los trabajos ya realizados, es determinante a la hora de decidir por un proveedor nuevo

16) ¿Ha recibido la oferta de servicios de otras empresas que brindan el mismo producto? ¿A través de qué medios?

Si, relacionamiento histórico con viejos proveedores y por conocimiento de las personas a cargo

17) ¿Qué recomendaciones le haría a “LEFE” SRL para mejorar su servicio?

Mayor rapidez en la entrega de presupuesto

18) ¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

Alta  Poco probables  Ninguna

19) ¿Cuáles son las probabilidades de que realice actividades comerciales con nosotros nuevamente en el futuro?

Altas  Poco probables  Ninguna

**Muchas gracias**

**Agradecemos tomarse unos minutos para responder esta breve encuesta, nuestro objetivo es conocer su perspectiva acerca de los productos y servicios brindados por “LEFE” SRL**

Empresa a la que pertenece: Empresa E

Años/Meses que trabaja con “LEFE” SRL : un año y 4 meses

Cargo ocupado en la empresa (opcional): Jefe de Mantenimiento

1) ¿Por qué optan o han optado alguna vez por los servicios de “LEFE” SRL?

Calidad del servicio	<input checked="" type="checkbox"/>	Servicio post-venta	<input type="checkbox"/>	Precio	<input checked="" type="checkbox"/>
Rapidez	<input type="checkbox"/>	Accesibilidad	<input type="checkbox"/>	Calidad de producto	<input checked="" type="checkbox"/>
Por existir otro proveedor	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>		

Especifique

Otro: \_\_\_\_\_

2) ¿Se encuentra satisfecho con el servicio brindado por “LEFE” SRL?

Si  No

3) ¿Cómo categorizaría los servicios prestados por “LEFE” SRL?

Malo  Bueno  Excelente

4) Califique el valor de nuestros productos y servicios en comparación con el costo:

Excelente  Muy bueno  Bueno   
Regular  Pobre

5) ¿Cómo considera que es la calidad del producto y servicio brindada por “LEFE” SRL?

Mala  Regular  Buena

6) ¿Qué tan rápido respondimos ante los problemas?

Rápidamente  Tiempo adecuado  Con demora

7) ¿Cómo considera que es el servicio post-venta?

Malo  Regular  Excelente

8) ¿Considera que hemos cumplido con sus expectativas?

Si, totalmente  En gran medida  No

9) ¿Cómo considera que han evolucionado nuestros productos y servicios, en los años que ha trabajado con nosotros?

Positivamente  Sin modificaciones  Negativamente

10) Desde la primera vez que han contratado a “LEFE” SRL, ¿ha solicitado servicios de alguna otra empresa dentro del mismo rubro?

Si  No

¿A qué se debió esa decisión?: Debido a la distancia (Salto-Tacuarembó) y en alguna ocasión costos menores.

11) ¿Qué tan importantes son las referencias personales a la hora de elegir entre diversas empresas como “LEFE” SRL?

Importantes  Irrelevantes

12) ¿Qué tan importante es el costo a la hora de elegir entre diversas empresas como “LEFE” SRL?

Determinante  Factor a considerar  Irrelevante

13) ¿A través de que medio usted ha conocido la propuesta de “LEFE” SRL?

Especifique medio: Intermedio de un Ingeniero amigo.

14) ¿Le interesaría que le llegara información de la empresa, de nuevos productos/servicios, promociones? ¿A través de que vía?

Si  No

Especifique vía: e-mail

15) ¿Cuál considera que es el canal más apropiado para que este tipo de empresas se hagan conocer en el medio y frente a potenciales clientes?

Presentación personal en cada potencial cliente y trabajando bien, como lo vienen haciendo.

16) ¿Ha recibido la oferta de servicios de otras empresas que brindan el mismo producto? ¿A través de qué medios?

e-mail, linkedin, personalmente en planta.

17) ¿Qué recomendaciones le haría a “LEFE” SRL para mejorar su servicio?

---

---

18) ¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

Altas  Poco probables  Ninguna

19) ¿Cuáles son las probabilidades de que realice actividades comerciales con nosotros nuevamente en el futuro?

Alta  Poco probables  Ninguna

**Muchas gracias**

**Agradecemos tomarse unos minutos para responder esta breve encuesta, nuestro objetivo es conocer su perspectiva acerca de los productos y servicios brindados por “LEFE” SRL**

Empresa a la que pertenece: Empresa F

Años/Meses que trabaja con “LEFE” SRL: \_\_\_\_TRES

AÑOS Y MEDIO \_\_\_\_\_

Cargo ocupado en la empresa (opcional): \_\_\_\_\_

1) ¿Por qué optan o han optado alguna vez por los servicios de “LEFE” SRL?

Calidad del servicio	<input type="checkbox"/>	Servicio post-venta	<input type="checkbox"/>	Precio	<input type="checkbox"/>
Rapidez	<input type="checkbox"/>	Accesibilidad	<input type="checkbox"/>	Calidad de producto	<input type="checkbox"/>
Por no existir otro proveedor	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>		

Entrevistado: Lo principal es por la rapidez en la cotización, siempre se solicita una cotización previa y dentro de la cotización la disponibilidad del trabajo y el tiempo de demora, o sea la demanda que nosotros tenemos, de la urgencia. Las veces que hemos trabajado con ellos, esa es la razón.

Entrevistador: O sea, son rápidos para responder

Entrevistado: Exactamente, te cotizan enseguida y dentro de la cotización te dan la disponibilidad del trabajo, si son quince días, veinte días y ahí en las industrias grandes principalmente es lo que manda más que antes de lo del precio, la urgencia de la industria cuando tenes que hacer el trabajo, la demora en la entrega del trabajo.

2) ¿Se encuentra satisfecho con el servicio brindado por “LEFE” SRL?

Si  No

3) ¿Cómo categorizaría los servicios prestados por “LEFE” SRL?

Malo  Bueno  Excelente

4) Califique el valor de nuestros productos y servicios en comparación con el costo:

Excelente  Muy bueno  Bueno   
Regular  Pobre

5) ¿Cómo considera que es la calidad del producto y servicio brindada por “LEFE” SRL?

Mala  Regular  Buena

Entrevistado: Regular por el tema que en ese rubro de “LEFE” SRL hay mucha demanda, entonces ya muy excelente tendría que haber probado cantidad, nosotros hemos trabajado con otras empresas, no solo con “LEFE” SRL aparte en mi trabajo nosotros siempre tenemos que tener como un mínimo de dos proveedores para un trabajo, lo mínimo dos si tenemos tres siempre es mejor pero como hay trabajo que las urgencias te dan.

6) ¿Qué tan rápido respondimos ante los problemas?

Rápidamente  Tiempo adecuado  Con demora

7) ¿Cómo considera que es el servicio post-venta?

Malo  Regular  Excelente



8) ¿Considera que hemos cumplido con sus expectativas?

Si, totalmente  En gran medida  No

9) ¿Cómo considera que han evolucionado nuestros productos y servicios, en los años que ha trabajado con nosotros?

Positivamente  Sin modificaciones  Negativamente

10) Desde la primera vez que han contratado a “LEFE” SRL, ¿ha solicitado servicios de alguna otra empresa dentro del mismo rubro?

Si  No

¿A qué se debió esa decisión?: Política de mi trabajo, tener mínimo dos proveedores

11) ¿Qué tan importantes son las referencias personales a la hora de elegir entre diversas empresas como “LEFE” SRL?

Importantes  Irrelevantes

Entrevistado: Nosotros solicitamos, yo, mi departamento de compras solicita la cotización, al aprobarse eso el departamento de Recursos Humanos es exigente en todo, le pide toda documentación al día, seguro, todo que está dentro del muchas cosas de seguridad, se las solicita dentro del presupuesto

12) ¿Qué tan importante es el costo a la hora de elegir entre diversas empresas como “LEFE” SRL?

Determinante  Factor a considerar  Irrelevante

13) ¿A través de que medio usted ha conocido la propuesta de “LEFE” SRL?

Especifique medio: Ellos trabajan en conjunto con la empresa TSM, que fue quien nos recomendó a dicho socio. (Boca a Boca)

14) ¿Le interesaría que le llegara información de la empresa, de nuevos productos/servicios, promociones? ¿A través de que vía?

Si  No

Especifique vía: E-mail, porque si el día de mañana yo no estoy en la empresa F, seguro queda en el mail.

15) ¿Cuál considera que es el canal más apropiado para que este tipo de empresas se hagan conocer en el medio y frente a potenciales clientes?

\_Yo lo conozco en el boca a boca, pero dentro de lo local, ellos son reconocidos por el tema, se ha sabido de la indumentaria, han tenido trabajo acá o allá, y sé que también está trabajando en otro departamento; creo que el rubro de ello en lo trabajo en lo laboral nomas, el tema de propaganda, no lo sé. Y nosotros lo hemos recomendado a otros por un tema de resultados del trabajo de ellos.

16) ¿Ha recibido la oferta de servicios de otras empresas que brindan el mismo producto? ¿A través de qué medios?

Si, a través de email y hemos tenido solicitud de la misma forma que ellos, visitas de especialistas de ellos, de personal de ellos y ver cotizaciones.

17) ¿Qué recomendaciones le haría a “LEFE” SRL para mejorar su servicio?

No sé si les mejoraría algo, hasta hoy no hemos tenido, si te digo que una vez quizás, por demanda de trabajo de ellos que no recuerdo, pero por ahora no no.

18) ¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

Altas  Poco probables  Ninguna

19) ¿Cuáles son las probabilidades de que realice actividades comerciales con nosotros nuevamente en el futuro?

Altas  Poco probables  Ninguna

Entrevistado: Porque incluso en el centro comercial, nosotros estamos es decir la “Empresa F” esta como una empresa motora de Tacuarembó: Empresa F , Empresa B, Empresa D, y Empresa A. Y a “LEFE” SRL nosotros lo tenemos como uno de los proveedores, incluso lo han visitado, lo han citado.

**Muchas gracias**

**Agradecemos tomarse unos minutos para responder esta breve encuesta, nuestro objetivo es conocer su perspectiva acerca de los productos y servicios brindados por “LEFE” SRL**

Empresa a la que pertenece: Empresa G

Años/Meses que trabaja con “LEFE” SRL : 3 Años

Cargo ocupado en la empresa (opcional): GERENTE REGIONAL TECHNICAL SUPPORT

1) ¿Por qué optan o han optado alguna vez por los servicios de “LEFE” SRL ?

Calidad del servicio	<input checked="" type="checkbox"/>	Servicio post-venta	<input type="checkbox"/>	Precio	<input type="checkbox"/>
Rapidez	<input type="checkbox"/>	Accesibilidad	<input type="checkbox"/>	Calidad de producto	<input type="checkbox"/>
Por no existir otro proveedor	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>		

Especifique

Otro: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2) ¿Se encuentra satisfecho con el servicio brindado por “LEFE” SRL?

Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	-------------------------------------	----	--------------------------

3) ¿Cómo categorizaría los servicios prestados por “LEFE” SRL?

Malo	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input checked="" type="checkbox"/>	Excelente	<input type="checkbox"/>
------	--------------------------	-------	-------------------------------------	-----------	--------------------------

4) Califique el valor de nuestros productos y servicios en comparación con el costo:

Excelente	<input type="checkbox"/>	Muy bueno	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input checked="" type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>	Pobre	<input type="checkbox"/>		

5) ¿Cómo considera que es la calidad del producto y servicio brindada por “LEFE” SRL?

Mala	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Buena	<input checked="" type="checkbox"/>
------	--------------------------	---------	--------------------------	-------	-------------------------------------

6) ¿Qué tan rápido respondimos ante los problemas?

Rápidamente	<input type="checkbox"/>	Tiempo adecuado	<input checked="" type="checkbox"/>	Con demora	<input type="checkbox"/>
-------------	--------------------------	-----------------	-------------------------------------	------------	--------------------------

7) ¿Cómo considera que es el servicio post-venta?

Malo	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Excelente	<input checked="" type="checkbox"/>
------	--------------------------	---------	--------------------------	-----------	-------------------------------------

8) ¿Considera que hemos cumplido con sus expectativas?

Si, totalmente	<input type="checkbox"/>	En gran medida	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----------------	--------------------------	----------------	-------------------------------------	----	--------------------------

9) ¿Cómo considera que han evolucionado nuestros productos y servicios, en los años que ha trabajado con nosotros?

Positivamente	<input type="checkbox"/>	Sin modificaciones	<input checked="" type="checkbox"/>	Negativamente	<input type="checkbox"/>
---------------	--------------------------	--------------------	-------------------------------------	---------------	--------------------------

10) Desde la primera vez que han contratado a "LEFE" SRL, ¿ha solicitado servicios de alguna otra empresa dentro del mismo rubro?

Si  No

¿A qué se debió esa decisión?: \_\_\_\_\_ Oportunidad

11) ¿Qué tan importantes son las referencias personales a la hora de elegir entre diversas empresas como "LEFE" SRL?

Importantes  Irrelevantes

12) ¿Qué tan importante es el costo a la hora de elegir entre diversas empresas como "LEFE" SRL?

Determinante  Factor a considerar  Irrelevante

13) ¿A través de que medio usted ha conocido la propuesta de "LEFE" SRL?

Especifique medio: \_\_\_\_\_ Referencias \_\_\_\_\_

14) ¿Le interesaría que le llegara información de la empresa, de nuevos productos/servicios, promociones? ¿A través de que vía?

Si  No

Especifique vía: \_\_\_\_\_ E-mail

15) ¿Cuál considera que es el canal más apropiado para que este tipo de empresas se hagan conocer en el medio y frente a potenciales clientes?

\_\_\_\_\_Boca a boca con buenas referencias

---

16) ¿Ha recibido la oferta de servicios de otras empresas que brindan el mismo producto? ¿A través de qué medios?

\_\_\_\_\_No

---

17) ¿Qué recomendaciones le haría a “LEFE” SRL para mejorar su servicio?

\_\_\_\_\_Flexibilidad y riesgo

---

18) ¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

Alta  Poco probables  Ninguna

19) ¿Cuáles son las probabilidades de que realice actividades comerciales con nosotros nuevamente en el futuro?

Altas  Poco probables  Ninguna

**Muchas gracias**

**Agradecemos tomarse unos minutos para responder esta breve encuesta, nuestro objetivo es conocer su perspectiva acerca de los productos y servicios brindados por “LEFE” SRL**

Empresa a la que pertenece: Empresa H

Años/Meses que trabaja con “LEFE” SRL : \_\_\_\_\_ DURANTE MAS DE UN AÑO\_\_\_\_\_

Cargo ocupado en la empresa (opcional): \_\_\_CAPATAZ DE FRENTE DE OBRA\_\_\_\_\_

1) ¿Por qué optan o han optado alguna vez por los servicios de “LEFE” SRL?

Calidad del servicio	<input checked="" type="checkbox"/>	Servicio post-venta	<input checked="" type="checkbox"/>	Precio	<input checked="" type="checkbox"/>
Rapidez	<input checked="" type="checkbox"/>	Accesibilidad	<input checked="" type="checkbox"/>	Calidad de producto	<input checked="" type="checkbox"/>
Por no existir otro proveedor	<input checked="" type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>		

Especifique Otro: \_\_\_\_\_

2) ¿Se encuentra satisfecho con el servicio brindado por “LEFE” SRL?

Si  No

3) ¿Cómo categorizaría los servicios prestados por “LEFE” SRL?

Malo  Bueno  Excelente



4) Califique el valor de nuestros productos y servicios en comparación con el costo:

Excelente	<input type="checkbox"/>	Muy bueno	<input checked="" type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>	Pobre	<input type="checkbox"/>		

5) ¿Cómo considera que es la calidad del producto y servicio brindada por “LEFE” SRL?

Mala	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Buena	<input checked="" type="checkbox"/>
------	--------------------------	---------	--------------------------	-------	-------------------------------------

6) ¿Qué tan rápido respondimos ante los problemas?

Rápidamente	<input checked="" type="checkbox"/>	Tiempo adecuado	<input type="checkbox"/>	Con demora	<input type="checkbox"/>
-------------	-------------------------------------	-----------------	--------------------------	------------	--------------------------

7) ¿Cómo considera que es el servicio post-venta?

Malo	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Excelente	<input checked="" type="checkbox"/>
------	--------------------------	---------	--------------------------	-----------	-------------------------------------

8) ¿Considera que hemos cumplido con sus expectativas?

Si, totalmente	<input checked="" type="checkbox"/>	En gran medida	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----------------	-------------------------------------	----------------	--------------------------	----	--------------------------

9) ¿Cómo considera que han evolucionado nuestros productos y servicios, en los años que ha trabajado con nosotros?

Positivamente	<input checked="" type="checkbox"/>	Sin modificaciones	<input type="checkbox"/>	Negativamente	<input type="checkbox"/>
---------------	-------------------------------------	--------------------	--------------------------	---------------	--------------------------

10) Desde la primera vez que han contratado a "LEFE" SRL, ¿ha solicitado servicios de alguna otra empresa dentro del mismo rubro?

Si  No

¿A qué se debió esa decisión?: \_\_\_\_\_

11) ¿Qué tan importantes son las referencias personales a la hora de elegir entre diversas empresas como "LEFE" SRL?

Importantes  Irrelevantes

12) ¿Qué tan importante es el costo a la hora de elegir entre diversas empresas como "LEFE" SRL?

Determinante  Factor a considerar  Irrelevante

13) ¿A través de que medio usted ha conocido la propuesta de "LEFE" SRL?

Especifique medio: POR REFERENCIA QUE NOS DIO UN TALLER MECANICO CON LA CUAL NOS REALIZABA TRABAJO EN LA ZONA \_\_\_\_\_

14) ¿Le interesaría que le llegara información de la empresa, de nuevos productos/servicios, promociones? ¿A través de que vía?

Si  No

Especifique vía: \_\_\_\_\_CORREO ELECTRONICO \_\_\_\_\_

15) ¿Cuál considera que es el canal más apropiado para que este tipo de empresas se hagan conocer en el medio y frente a potenciales clientes?

\_\_POR MEDIO DE PUBLICIDAD Y DANDO REFERENCIAS DE CLIENTES\_\_\_\_\_

16) ¿Ha recibido la oferta de servicios de otras empresas que brindan el mismo producto? ¿A través de qué medios?

\_\_SI, POR MEDIO TELEFONICO, ME A SUCEDIDO QUE AL SABER QUE LA EMPRESA ESTA TRABAJANDO EN LA ZONA ME HAN OFRECIDO SERVICIOS\_\_\_\_\_

17) ¿Qué recomendaciones le haría a “LEFE” SRL para mejorar su servicio?

\_\_QUE SIGAN TRABAJANDO CON RESPONSABILIDAD COMO AHORA\_\_\_\_\_

18) ¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

Altas  Poco probables  Ninguna

19) ¿Cuáles son las probabilidades de que realice actividades comerciales con nosotros nuevamente en el futuro?

Altas  Poco probables  Ninguna

**Muchas gracias**

**Agradecemos tomarse unos minutos para responder esta breve encuesta, nuestro objetivo es conocer su perspectiva acerca de los productos y servicios brindados por “LEFE” SRL**

Empresa a la que pertenece: Empresa I

Años/Meses que trabaja con “LEFE” SRL: \_\_\_\_\_

Cargo ocupado en la empresa (opcional): \_\_coordinador de mantenimiento\_\_\_\_\_

1) ¿Por qué optan o han optado alguna vez por los servicios de “LEFE” SRL?

Calidad del servicio	<input type="checkbox"/>	Servicio post-venta	<input type="checkbox"/>	Precio	<input checked="" type="checkbox"/>
Rapidez	<input type="checkbox"/>	Accesibilidad	<input checked="" type="checkbox"/>	Calidad de producto	<input type="checkbox"/>
Por existir otro proveedor	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>		

Especifique

Otro: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2) ¿Se encuentra satisfecho con el servicio brindado por “LEFE” SRL?

Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	-------------------------------------	----	--------------------------

3) ¿Cómo categorizaría los servicios prestados por “LEFE” SRL?

Malo  Bueno  Excelente

- 4) Califique el valor de nuestros productos y servicios en comparación con el costo:

Excelente  Muy bueno  Bueno

Regular  Pobre

- 5) ¿Cómo considera que es la calidad del producto y servicio brindada por “LEFE” SRL?

Mala  Regular  Buena

- 6) ¿Qué tan rápido respondimos ante los problemas?

Rápidamente  Tiempo adecuado  Con demora

- 7) ¿Cómo considera que es el servicio post-venta?

Malo  Regular  Excelente

- 8) ¿Considera que hemos cumplido con sus expectativas?

Si, totalmente  En gran medida  No

- 9) ¿Cómo considera que han evolucionado nuestros productos y servicios, en los años que ha trabajado con nosotros?

Positivamente  Sin modificaciones  Negativamente

10) Desde la primera vez que han contratado a "LEFE" SRL, ¿ha solicitado servicios de alguna otra empresa dentro del mismo rubro?

Si  No

¿A qué se debió esa decisión?: A decisiones internas de la empresa.

---

11) ¿Qué tan importantes son las referencias personales a la hora de elegir entre diversas empresas como "LEFE" SRL?

Importantes  Irrelevantes

12) ¿Qué tan importante es el costo a la hora de elegir entre diversas empresas como "LEFE" SRL?

Determinante  Factor a considerar  Irrelevante

13) ¿A través de que medio usted ha conocido la propuesta de "LEFE" SRL ?

Especifique medio: Presentación de la empresa, por parte de sus representantes.

---

14) ¿Le interesaría que le llegara información de la empresa, de nuevos productos/servicios, promociones? ¿A través de que vía?

Si  No

Especifique vía: mail

15) ¿Cuál considera que es el canal más apropiado para que este tipo de empresas se hagan conocer en el medio y frente a potenciales clientes?

\_\_\_Presentaciones curriculares de lugares trabajados.

---

---

16) ¿Ha recibido la oferta de servicios de otras empresas que brindan el mismo producto? ¿A través de qué medios?

\_NO\_

---

---

17) ¿Qué recomendaciones le haría a “LEFE” SRL para mejorar su servicio?

---

---

18) ¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

Altas

Poco probables

Ninguna

19) ¿Cuáles son las probabilidades de que realice actividades comerciales con nosotros nuevamente en el futuro?

Altas

Poco probables

Ninguna

**Muchas gracias**

Análisis resultados de encuesta de satisfacción de los clientes

1) ¿Por qué optan o han optado alguna vez por los servicios de LEFE SRL?

Opciones	Cliente A	Cliente B	Cliente C	Cliente D	Cliente E	Cliente F	Cliente G	Cliente H	Cliente I	Opciones	Total
Calidad del servicio	1	1	1	1	1		1	1		Calidad del servicio	7
Servicio postventa								1		Servicio posventa	1
Precio				1	1			1	1	Precio	4
Rapidez	1							1		Rapidez	2
Accesibilidad			1					1	1	Accesibilidad	3
Calidad de producto				1	1			1		Calidad de producto	3
Por no existir otro proveedor		1								Por no existir otro proveedor	1
Otro	1		1			1				Otro	3

2) ¿Se encuentra satisfecho con el servicio brindado por LEFE SRL?

Opciones	Cliente A	Cliente B	Cliente C	Cliente D	Cliente E	Cliente F	Cliente G	Cliente H	Cliente I	Opciones	Total
Si	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Si	9
No										No	0

3) ¿Cómo categorizaría los servicios prestados por LEFE SRL?

Opciones	Cliente A	Cliente B	Cliente C	Cliente D	Cliente E	Cliente F	Cliente G	Cliente H	Cliente I	Opciones	Total
Malo										Malo	0
Bueno	1	1	1	1			1		1	Bueno	6
Excelente			1		1	1		1		Excelente	4

4) Califique el valor de nuestros productos y servicios en comparación con el costo:

Opciones	Cliente A	Cliente B	Cliente C	Cliente D	Cliente E	Cliente F	Cliente G	Cliente H	Cliente I	Opciones	Total
Excelente			1							Excelente	1
Muy bueno	1	1			1	1		1		Muy bueno	5
Bueno				1			1		1	Bueno	3
Regular										Regular	0
Pobre										Pobre	0



**5) ¿Cómo considera que es la calidad del producto y servicio brindada por LEFE SRL?**

Opciones	Cliente A	Cliente B	Cliente C	Cliente D	Cliente E	Cliente F	Cliente G	Cliente H	Cliente I	Opciones	Total
Mala										Mala	0
Regular						1				Regular	1
Buena	1	1	1	1	1		1	1	1	Buena	8

**6) ¿Qué tan rápido respondimos ante los problemas?**

Opciones	Cliente A	Cliente B	Cliente C	Cliente D	Cliente E	Cliente F	Cliente G	Cliente H	Cliente I	Opciones	Total
Rápidamente					1			1		Rápidamente	2
Tiempo adecuado	1	1	1	1		1	1		1	Tiempo adecuado	7
Con demora										Con demora	0

**7) ¿Cómo considera que es el servicio post-venta?**

Opciones	Cliente A	Cliente B	Cliente C	Cliente D	Cliente E	Cliente F	Cliente G	Cliente H	Cliente I	Opciones	Total
Malo										Malo	0
Regular										Regular	0
Excelente			1	1	1	1	1	1		Excelente	6

**8) ¿Considera que hemos cumplido con sus expectativas?**

Opciones	Cliente A	Cliente B	Cliente C	Cliente D	Cliente E	Cliente F	Cliente G	Cliente H	Cliente I	Opciones	Total
Sí, totalmente	1		1	1	1	1		1	1	Sí, totalmente	7
En gran medida		1					1			En gran medida	2
No										No	0

**9) ¿Cómo considera que han evolucionado nuestros productos y servicios, en los años que ha trabajado con nosotros?**

Opciones	Cliente A	Cliente B	Cliente C	Cliente D	Cliente E	Cliente F	Cliente G	Cliente H	Cliente I	Opciones	Total
Positivamente	1	1	1	1		1		1	1	Positivamente	7
Sin modificaciones					1		1			Sin modificaciones	2
Negativamente										Negativamente	0

**11) ¿Qué tan importantes son las referencias personales a la hora de elegir entre diversas empresas como LEFE SRL?**

Opciones	Cliente A	Cliente B	Cliente C	Cliente D	Cliente E	Cliente F	Cliente G	Cliente H	Cliente I	Opciones	Total
Importantes	1	1	1	1	1	1	1	1		Importantes	8
Irrelevantes										Irrelevantes	0

**12) ¿Qué tan importante es el costo a la hora de elegir entre diversas empresas como LEFE SRL?**

Opciones	Cliente A	Cliente B	Cliente C	Cliente D	Cliente E	Cliente F	Cliente G	Cliente H	Cliente I	Opciones	Total
Determinante				1	1			1		Determinante	3
Factor a considerar	1	1	1			1	1		1	Factor a considerar	6
Irrelevante										Irrelevante	0

**13) ¿A través de que medio usted ha conocido la propuesta de LEFE SRL?**

Opciones	Cliente A	Cliente B	Cliente C	Cliente D	Cliente E	Cliente F	Cliente G	Cliente H	Cliente I	Opciones	Total
Referencias Personales		1	1		1	1	1	1	1	Referencias Personales	7
Relación con el Dueño	1			1						Relación con el dueño	1

**14) ¿Le interesaría que le llegara información de la empresa, de nuevos productos/servicios, promociones? ¿A través de que vía?**

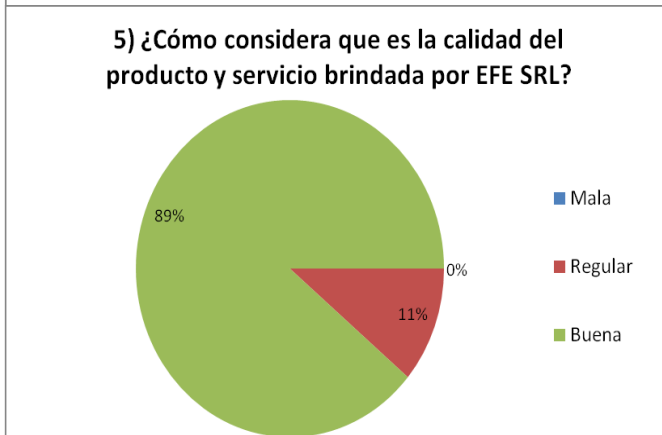
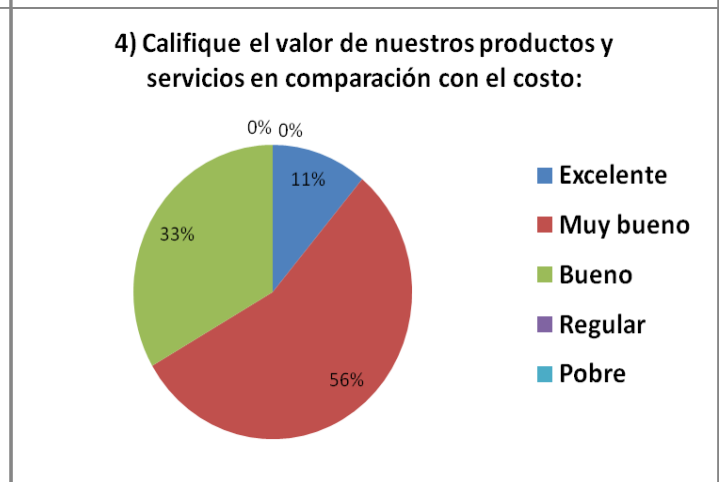
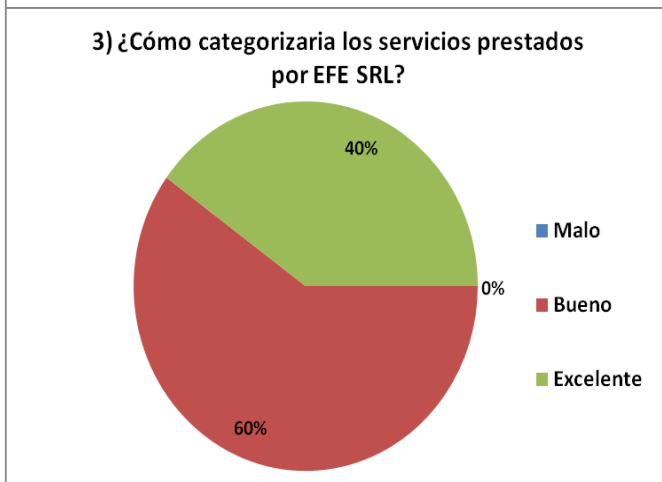
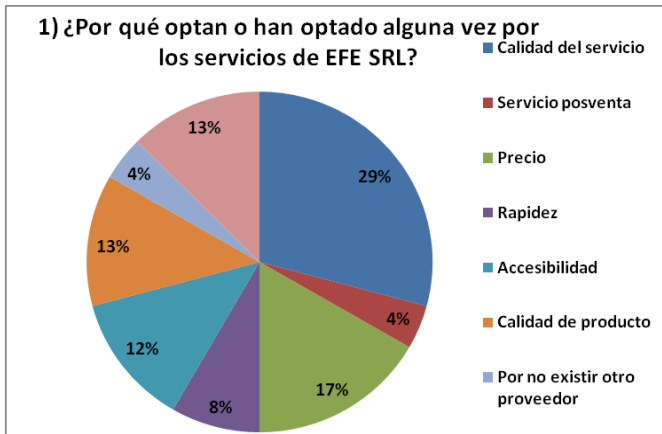
Opciones	Cliente A	Cliente B	Cliente C	Cliente D	Cliente E	Cliente F	Cliente G	Cliente H	Cliente I	Opciones	Total
Si	1	1	1	1	1	1		1	1	Si	8
No										No	0
Vía: Email	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Vía: Email	9
Otros										Otros	0

15) ¿Cuál considera que es el canal más apropiado para que este tipo de empresas se hagan conocer en el medio y frente a potenciales clientes?										Opciones	Total
Opciones	Cliente A	Cliente B	Cliente C	Cliente D	Cliente E	Cliente F	Cliente G	Cliente H	Cliente I		
Presentación Formal		1	1		1				1	Presentación Formal	4
Publicidad y Referencias de Clientes	1			1		1	1	1		Publicidad y Referencias de Clientes	5

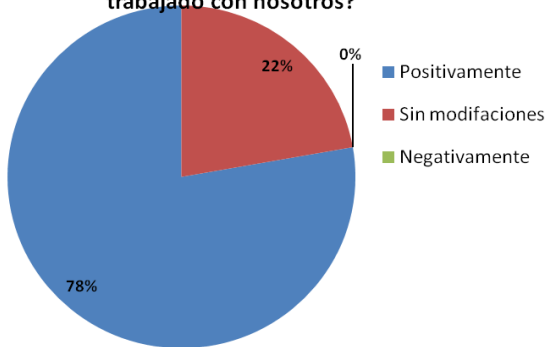
16) ¿Ha recibido la oferta de servicios de otras empresas que brindan el mismo producto? ¿A través de qué medios?										Opciones	Total
Opciones	Cliente A	Cliente B	Cliente C	Cliente D	Cliente E	Cliente F	Cliente G	Cliente H	Cliente I		
Si	1	1	1	1	1	1		1		Si	7
No							1		1	No	2
Visitas a Planta		1			1	1				Visitas a Plantas	3
Teléfono	1							1		Teléfono	2
Referencias Personales				1		1				Referencias Personales	2
Linkedin/Email					1					Linkedin/Email	1

17) ¿Qué recomendaciones le haría a LEFE SRL para mejorar su servicio?											Opciones	Total
Opciones	Cliente A	Cliente B	Cliente C	Cliente D	Cliente E	Cliente F	Cliente G	Cliente H	Cliente I			
Continuar con las mejoras		1							1		Continuar con las mejoras	
Flexibilidad y Riesgo							1				Flexibilidad y Riesgo	1
Mejorar el tiempo de respuesta en la elaboración de presupuesto		1			1						Mejorar el tiempo de respuesta en la elaboración de presupuesto	1
Ninguna			1		1	1				1	Ninguna	4

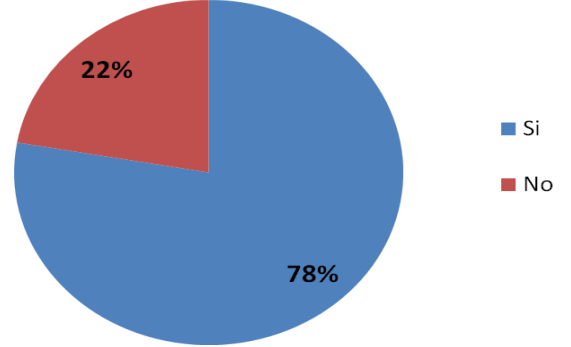
10) Dada la primera vez que han contratado a LEFE SRL. ¿Ha solicitado servicios de alguna otra empresa dentro del mismo rubro?											
Opciones	Cliente A	Cliente B	Cliente C	Cliente D	Cliente E	Cliente F	Cliente G	Cliente H	Cliente I	Opciones	Total
Si	1	1		1	1	1	1		1	Si	7
No			1					1		No	2
¿A que se debió esta decisión?											0



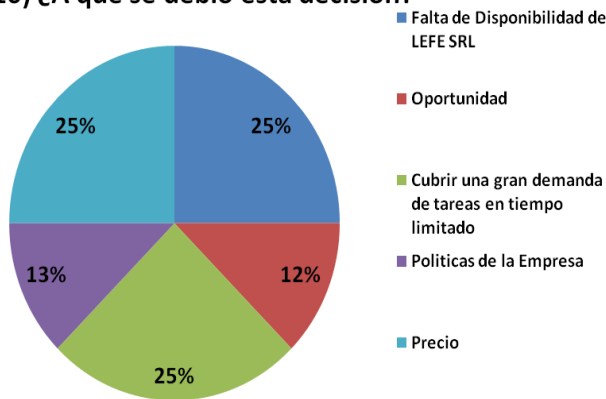
9) ¿Cómo considera que han evolucionado nuestros productos y servicios, en los años que ha trabajado con nosotros?



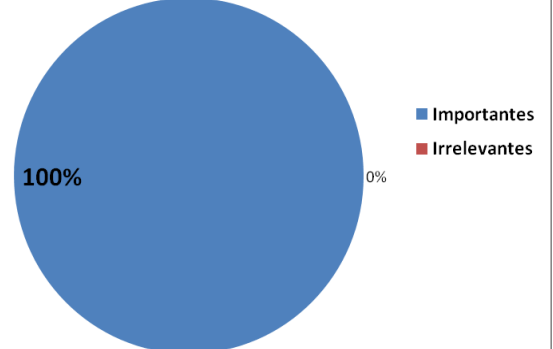
10) Desde la primera vez que han contratado a EFE SRL, ¿ha solicitado servicios de alguna otra empresa dentro del mismo rubro?



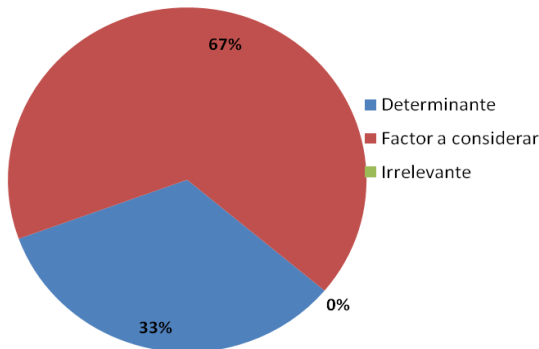
10) ¿A qué se debió esta decisión?



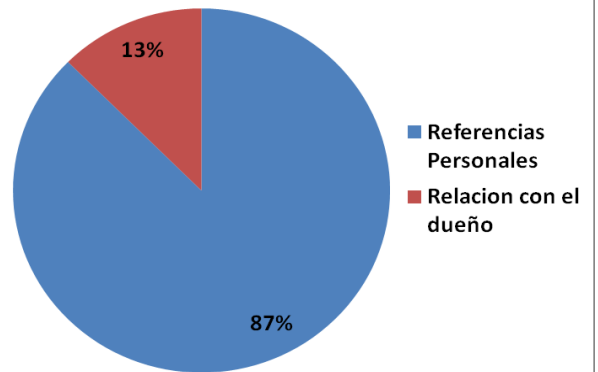
11) ¿Qué tan importantes son las referencias personales a la hora de elegir entre diversas empresas como EFE SRL?



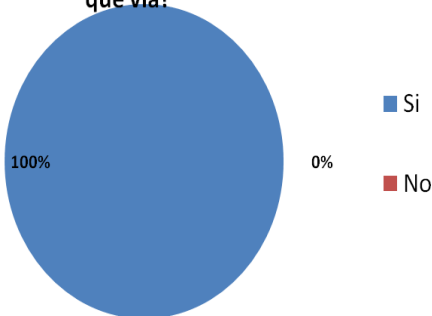
12) ¿Qué tan importante es el costo a la hora de elegir entre diversas empresas como EFE SRL?



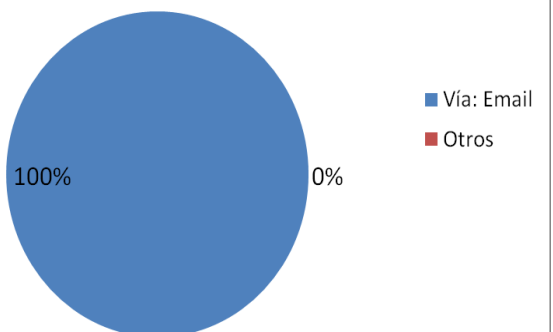
13) ¿A través de que medio usted ha conocido la propuesta de EFE SRL?



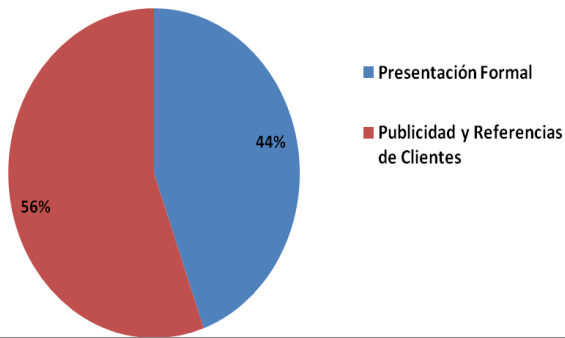
14) ¿Le interesaría que le llegara información de la empresa, de nuevos productos/servicios, promociones? ¿A través de que vía?



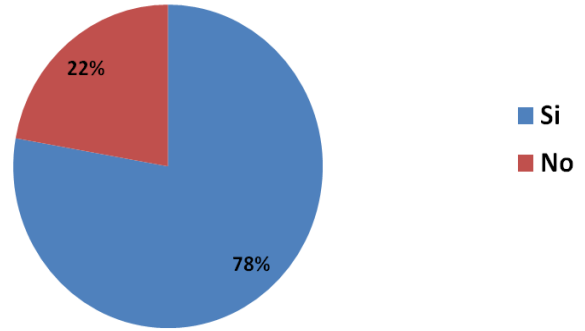
14) ¿A través de que vía?



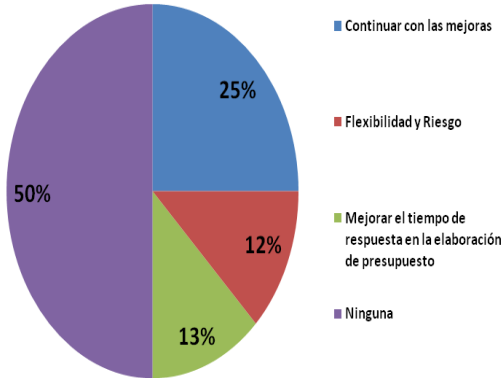
15) ¿Cuál considera que es el canal más apropiado para que este tipo de empresas se hagan conocer en el medio y frente a potenciales clientes?



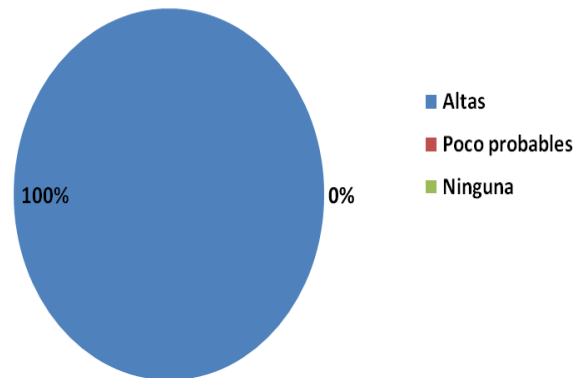
16) ¿Ha recibido la oferta de servicios de otras empresas que brindan el mismo producto?



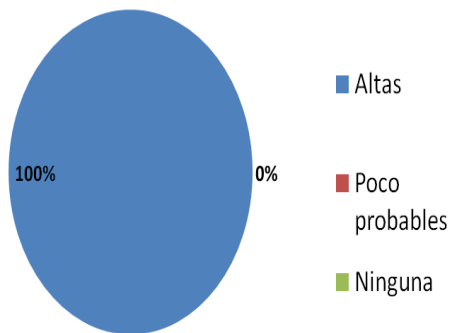
17) ¿Qué recomendaciones le haría a EFE SRL para mejorar su servicio?



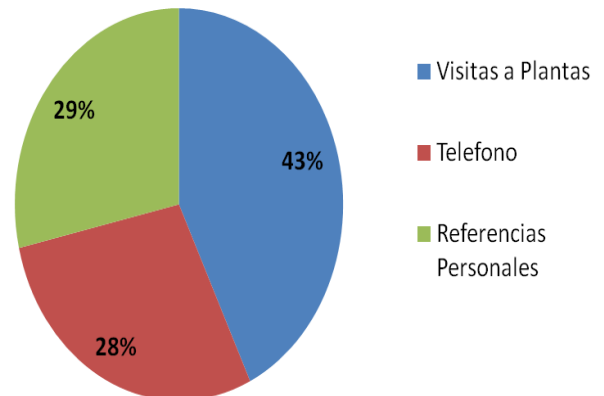
18) ¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?



19) ¿Cuáles son las probabilidades de que realice actividades comerciales con nosotros nuevamente en el futuro?



16) ¿A través de qué medios?



---