



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

ORGANIZACIÓN: PROYTER SRL

Carrera: Administración de Empresas

Alumna: María Josefina Massetti

Legajo: ADM 955

Evaluadores: Lic. Roberto Bazán - Lic. Javier Litrenta

Año 2007

Índice

A. Resumen ejecutivo - Pág. 5

B. Introducción - Pág. 6

C. Objetivos - Pág. 8

D. Marco teórico – Pág. 10

Análisis industrial y competitivo (Pág. 13) - Evaluación de los recursos y capacidades competitivas de la compañía (Pág. 15) - La producción como sistema (Pág. 17) - Configuración del sistema de producción (Pág. 18) - Actividades funcionales (Pág. 19) - El producto (Pág. 20) - Estrategia de producto (Pág. 21) - Diseño técnico (Pág. 21) - El Packaging (Pág. 22) - Diseño del proceso (Pág. 22) - Integración estratégica (Pág. 23) - La táctica de producción (Pág. 24) - Decisiones de inventario (Pág. 24) - Evaluación y financiación de proyectos productivos (Pág. 25)

E. Metodología – Pág. 26

F. Diagnóstico – Pág. 28

Aspectos generales de la organización: Historia (Pág. 29) - Estructura y personal (Pág. 30)

Ambiente externo: Análisis industrial y competitivo

Panorama (Pág. 31) - Características económicas dominantes en la industria (Pág. 35) - Generalidades de la industria de la indumentaria (Pág. 38) -Comportamiento del sector: las 5 fuerzas competitivas (Pág. 39) - Algunos impulsores del cambio en la industria (Pág. 41) - Factores clave del éxito (Pág. 45) - Aparición y consolidación de marcas en la región (Pág. 45) - Conclusiones del atractivo de la industria (Pág. 46) - Análisis del mercado (Pág. 47) - Características de la demanda (Pág. 50)

Ambiente interno: Evaluación de los recursos y capacidades competitivas de la organización

Estrategia actual (Pág.53) - Competencias distintivas (Pág. 53) - Visión y misión (Pág. 54) - Definición del negocio (Pág. 56) - Perfil de la organización, cultura y valores (Pág. 57) - Organigrama actual (Pág. 57) - FODA de la organización (Pág. 59) - Respuestas al FODA (Pág. 60) - Conclusiones del diagnóstico de PROYTER SRL (Pág.62)

G. Proyecto – Pág. 63

Aspectos generales de la UEN “Fabricación y comercialización de indumentaria”

Modelo de negocio (Pág. 64) - Misión de la UEN (Pág. 64) – Meta (Pág. 64) – Estrategia (Pág. 65) - Integración estratégica (Pág. 65)

El producto

Especificaciones de producto (Pág. 67) - Ciclo de vida del producto (Pág. 68) - Metodología de desarrollo del producto (Pág. 68) - Diseño técnico (Pág. 69) - Especificaciones del taller (Pág. 72) - Packaging (Pág.72)

Procesos internos

Operaciones (Pág. 74) - Gráfico del proceso (Pág. 77) - Los ciclos de producción y su incidencia en la logística (Pág. 78) - Equipo e instalaciones (Pág. 80) - Materia prima (Pág.80) – Inventarios (Pág. 81) - Lay Out (Pág. 82) - Canales de distribución y sistema de comercialización (Pág. 84) - Actividades funcionales (Pág. 85) - Flujograma general (Pág. 87) - Recursos humanos (Pág. 88) - Descripción de puestos (Pág. 89) - Circulograma propuesto (Pág. 93) - Planes de acción (Pág. 94)

La UEN en cifras

Pronóstico de ventas (Pág. 95) - Plan de producción (Pág. 100) - Margen bruto (Pág. 102) - Costos fijos (Pág. 103) - Costos variables de producción (Pág. 104) - Costo de producción por prenda (Pág.106) - Punto de equilibrio (Pág.107) - Capital de trabajo (Pág.110) –

Presupuesto (Pág. 111) - Pérdidas por scrap (Pág.111) - Flujo de caja
(Pág. 112) - Regla de decisión (Pág. 113)

H. Conclusiones – Pág. 114

I. Bibliografía – Pág. 116

J. Agradecimientos – Pág. 118

K. Anexos – Pág. 120

Anexo N° 1: Documento Revista Fortuna (Pág.121)

Anexo N° 2: Acuerdo de predios con el sector textil (Pág.123)

Anexo N° 3: Planilla para análisis de costo (Pág.125)

Anexo N° 4: Packaging (Pág.126)

Anexo N° 5: Gráfica de locales de venta (Pág.128)

Anexo N° 6: Lista modelo de productos (Pág.129)

Anexo N° 7: Lista de precios de la UEN Lavadero Industrial (Pág.130)

L. Glosario – Pág. 132

Resumen ejecutivo

El presente trabajo es un Proyecto de Aplicación realizado en la empresa PROYTER SRL, del rubro textil, dedicada al lavado y terminación de prendas de vestir y a la fabricación y comercialización de indumentaria informal, que desarrolla parte de sus actividades en la ciudad de Córdoba y parte en la ciudad capital de La Rioja.

La organización, que comenzó en el año 1991 como proveedora de servicios textiles de diferentes fábricas de Córdoba, ha ido extendiendo su campo de acción incursionando en la fabricación de jeans con marca propia y luego en la comercialización, mediante locales de venta minorista de tipo “multimarca”.

Con motivo de la crisis que atravesó la Argentina y afectó profundamente al sector de la indumentaria en el año 2001, se interrumpió la producción y venta a nivel mayorista, fabricando intermitentemente sólo pequeños volúmenes para la comercialización en locales propios.

A partir del año 2007, PROYTER SRL decidió retomar las actividades productivas y comerciales a nivel mayorista y apostar al posicionamiento de su marca en la provincia de Córdoba y en las diferentes regiones del país.

Para colaborar con dicho propósito es que se planteó desarrollar un Plan Estratégico, contemplando los puntos débiles de la organización detectados en el diagnóstico, que posibilite emprender la actividad productiva exitosamente y que sea capaz de producir una ventaja competitiva sustentable.

El proyecto se trazaré de acuerdo a la siguiente secuencia: primero se planteará la estructura general de la Unidad Estratégica de Negocios que se pretende organizar y se explicarán las cuestiones relativas a su funcionamiento interno. Luego, se conformará el Plan de Producción siguiendo la meta planteada al inicio y los pronósticos de venta. Se finalizará con la elaboración del Presupuesto para el primer año de actividad de la UEN y una proyección futura que incluirá el análisis económico-financiero necesario para evaluar la conveniencia y la contribución al crecimiento que aporta el emprendimiento a la organización actual.

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo final tiene como objetivo responder a una necesidad concreta de la empresa PROYTER SRL de retomar la fabricación de prendas de jeans y ropa informal, como complemento de la actividad que actualmente desarrolla en el sector de la indumentaria. Se planteará la respuesta a dicha problemática a partir del desarrollo de un Plan Estratégico para la UEN de fabricación.

Con este planteamiento, se pretende contribuir a la mejor organización de las actividades productivas de la empresa, a una correcta asignación de los recursos entre los diferentes negocios que actualmente dirige la organización y a una buena integración de los planes y objetivos generales. El planeamiento estratégico permitirá orientar los esfuerzos de la empresa hacia una posición de negocios atractiva y resolver qué hacer y cuándo hacerlo.

Para PROYTER SRL es fundamental en este momento tomar medidas que favorezcan un ordenamiento más eficiente de su estructura, con motivo del crecimiento y diversificación hacia otras actividades que ha emprendido en los últimos años.

Como toda pequeña empresa familiar hay muchas cuestiones que se resuelven sobre la marcha, sin planeamiento alguno. Avanzar en el camino del crecimiento suele ser un paso muy difícil de concretar por las decisiones que implica, por lo cual es importante que, a partir de este proyecto, se concreten una serie de cambios que den como resultado la formalización de algunas de las actividades que se llevan a cabo en la organización y que se pueda proyectar la temporada productiva del año 2007/08 exitosamente.

OBJETIVOS

Objetivo general

Desarrollar el planeamiento estratégico para la UEN de fabricación y comercialización de indumentaria informal.

Objetivos específicos

- Establecer una estrategia de negocios que refuerce la posición competitiva de la organización en el mercado.
- Conformar la estructura organizacional de la UEN de Fabricación.
- Desarrollar el Plan de Producción para la temporada 2007/08.
- Confeccionar el presupuesto para el primer año de funcionamiento de la UEN, que contemple dos temporadas productivas (Otoño/Invierno y Primavera/Verano), en base a los pronósticos de demanda de prendas destinadas tanto a la venta minorista en locales comerciales propios como a la venta mayorista.

MARCO TEÓRICO

El proceso de planeamiento estratégico en grandes corporaciones estableció una nueva necesidad como es el conocimiento por parte de los ejecutivos de la totalidad de los negocios manejados por sus compañías, muchos de los cuales eran productos o servicios de una misma o similar característica, dispersos en varias unidades o divisiones de una misma corporación; el objetivo principal consistía en la asignación de recursos en el proceso de planeamiento.

Como ejemplo se puede citar el caso de General Foods; James Ferguson, director ejecutivo de GF, dice lo siguiente:

“Acostumbrábamos tener lo que he denominado varios “mini-negocios” que estaban en distintas partes de la compañía. Por ejemplo, nuestros negocios de postres se encontraban dispersos en dos o tres divisiones y lo mismo pasaba con nuestros negocios de bebidas. Las razones de esta situación eran principalmente históricas en esencia, derivadas de cuando se hizo la adquisición de los negocios.

El concepto de la unidad estratégica de negocios permitió establecer una razón y una justificación inmejorables para combinar estos negocios claramente relacionados; pero aislados, en UEN individuales. Esto nos permitió ver cada uno de estos negocios con el suficiente detalle, como una sola entidad, para desarrollar estrategias coherentes y para asignar nuestros recursos de manera inteligente”. (Tomado de Making Strategy Works, How senior managers produce results. De Richard Hammermesh).

Philip Kotler en su libro Dirección de Mercadotecnia¹ asegura... “las empresas tienen que identificar sus negocios con objeto de manejarlos estratégicamente...” de allí se deriva la importancia de la aplicación de este recurso organizacional llamado Unidad Estratégica de Negocio (UEN). Según el autor una UEN tiene tres características:

1. Es un solo negocio o conjunto de negocios relacionados entre sí, que pueden planearse por separado y que, en principio, pueden permanecer aislados del resto de la compañía.
2. Tiene sus propios competidores.
3. Tiene un directivo responsable de la planeación estratégica y de un desempeño rentable, que controla la mayor parte de los factores que influyen en la obtención de utilidades.

Para Koontz y Weihrich *“las UEN son pequeñas empresas en sí mismas establecidas como unidades de una gran compañía para la promoción y manejo de cierto producto o línea de productos como si*

¹ Kotler Philip, Dirección de Mercadotecnia – Análisis, planeación, implementación y control – Octava edición. México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1996, pág. 69.

se tratara de una actividad empresarial independiente”, y agregan a las características definidas por Kotler que:

1. Debe poseer una misión propia.
2. Elaborar sus propios planes de integración.
3. Administrar sus recursos en áreas clave.
4. Poseer dimensiones razonables, ni muy grandes ni muy pequeñas².

De este modo, los autores concluyen que el principal beneficio de la instauración de una organización de tipo UEN es la certeza de que un producto de una gran compañía no se perderá entre sus otros productos y que dicha modalidad permite que un administrador y su equipo concentren su atención y sus energías en la conducción y promoción de un producto o línea de productos (pág. 228).

De acuerdo a las particularidades señaladas, es posible concluir que la ventaja de la creación de una UEN tiene que ver con la mejor organización de los procesos que, como consecuencia de la diversificación de los negocios, plantean mayores dificultades de planeación y control debido a que se trata de actividades diferentes al resto de las tareas y negocios que maneja habitualmente una empresa pero que, al mismo tiempo, necesitan un alto nivel de coordinación en función de los objetivos generales.

Además, el propósito de identificar las unidades estratégicas de negocios (UEN) de una empresa es crear estrategias individuales y asignar el financiamiento adecuado a las mismas; por lo cual, luego de proponer una estructura adecuada para desarrollar las actividades implicadas en la unidad de negocios, es preciso elaborar un presupuesto general sobre los recursos financieros necesarios para que la nueva UEN pueda funcionar adecuadamente.

A continuación, se presentará el material bibliográfico de diferentes autores que servirá de fundamentación teórica para el proyecto.

En principio, para el desarrollo de la planeación estratégica se trabajó con el libro “Administración Estratégica” de Thompson y Strickland³. La elección de los citados autores para realizar el análisis interno y externo de la organización, tiene que ver con la forma en que estructuran dicho análisis a través de una serie de preguntas fundamentales

² Koontz Harold y Wehrich Heinz, Administración. Novena Edición, México. McGraw-Hill, 1993, pág. 226.

³ Arthur A. Thompson, Jr y A. J. Strickland III. “Administración Estratégica”, McGraw-Hill, s.f., s.l., Cáp. 3 y 4.

que se deben responder. Esta forma de trabajo facilita el estudio de los temas y su consecuente aplicación práctica en la empresa con la cual se está trabajando.

Es conveniente aclarar, que si bien todas las preguntas que plantean los autores son de gran importancia, no todas fueron utilizadas en el trabajo, como consecuencia de la envergadura de la organización en estudio y de la falta de necesidad de un examen tan minucioso de determinados puntos.

Análisis Industrial y Competitivo

Según Thompson y Strickland, el análisis de la industria y competitivo está orientado al desarrollo de respuestas perspicaces a siete preguntas:

1. ¿Cuáles son las características económicas dominantes en la industria?
2. ¿Cuáles son las fuerzas competitivas operantes en la industria y qué tan poderosas son?
3. ¿Cuáles son los impulsores del cambio en la industria y qué impacto tendrán?
4. ¿Qué compañías se encuentran en las posiciones competitivas más poderosas/débiles?
5. ¿Qué compañía es probable que tome medidas competitivas y cuáles serían esas medidas?
6. ¿Cuáles son los factores clave que determinan el éxito o el fracaso competitivos?
7. ¿Qué tan atractiva es la industria en términos de sus prospectos para un rendimiento superior al promedio? (pág. 74)

Estas preguntas abarcan los aspectos más importantes a considerar en un análisis completo de la industria, teniendo en cuenta sus particularidades y todos aquellos aspectos que operan a favor y en contra de la misma.

La importancia del primer interrogante tiene que ver con la obtención de información básica sobre la industria en la cual se está operando o se pretende ingresar. Determinados factores como el volumen de mercado, número de compañías en la industria, ritmo de cambio tecnológico, rentabilidad, facilidad de ingreso y salida, número de clientes, ayudan a configurar un perfil de la industria que tendrá implicancias en la estrategia que se diseñará más adelante.

Una de las herramientas de análisis que proponen los autores en la segunda pregunta es el Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter. Dicho instrumento es elemental para el análisis ya que permite *“diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en el mercado, evaluar cada una de ellas y determinar el atractivo de la industria”* (pág. 79). Es decir que, examinando la rivalidad de las empresas que actúan en el mismo sector, los

potenciales competidores, la presión de productos sustitutos y el poder de negociación que ejercen tanto los proveedores como los compradores, se puede obtener un panorama del estado de la competencia en una industria e idear estrategias que protejan a la empresa involucrada.

De especial relevancia son los **“impulsores del cambio en la industria”** que plantea el tercer interrogante, definidos por los autores como *“fuerzas en movimiento que crean incentivos o presiones para el cambio en una industria y la competencia”* (pág. 90). Estas tendencias y nuevos avances afectarán, a veces de modo positivo y otras no tanto, la estrategia y el rumbo del negocio de la organización, por lo cual es fundamental su identificación y la apreciación del impacto que tendrán para la industria.

Las dos preguntas subsiguientes se refieren a las posiciones competitivas de los competidores y a las medidas estratégicas que probablemente adopten los mismos. Ambos puntos son relevantes para conocer en qué posición se encuentra la propia empresa respecto al resto de los competidores dentro del mapa estratégico. Además, contribuyen a tomar las precauciones necesarias y estar un paso más adelante al elegir un curso de acción determinado. Según los autores *“la mejor fuente de información sobre la estrategia de un competidor proviene del examen de lo que está haciendo y de lo que declara la administración sobre los planes de la compañía”* (pág. 99).

Los **Factores Clave del Éxito (FCE)** son definidos como *“aquellos aspectos que afectan más la capacidad de los miembros de la industria para prosperar en el mercado, es decir, elementos particulares de la estrategia, atributos del producto, recursos, competencias, habilidades competitivas y resultados de negocios que significan la diferencia entre utilidades y pérdidas”* (pág. 102). La importancia de identificarlos se deriva de la relación directa con los rendimientos de una empresa y de que permiten lograr una ventaja competitiva sostenible. Es decir que, al reconocerlos, se puede diseñar una estrategia orientada a los mismos y enfocar los esfuerzos en el desarrollo de habilidades o recursos que son verdaderamente valorados por los clientes.

La última pregunta propuesta por los autores está dirigida a obtener una conclusión final sobre el atractivo de la industria. Es fundamental en esta instancia tener en cuenta que la apreciación debe ser realizada en función de cada organización en particular: *“Es un error pensar que las industrias son atractivas o no para todos los participantes y para todos los integrantes potenciales. El atractivo es relativo, no absoluto.”* (pág. 105)

Cualquiera de las siete preguntas planteadas por Thompson y Strickland tiene significativa influencia en el desarrollo de la estrategia de la empresa, en el marco de la

industria en la que se encuentra, debido a que trazan los aspectos esenciales a considerar para ajustar el pensamiento estratégico a las condiciones cambiantes del entorno y la realidad competitiva.

Evaluación de los recursos y capacidades competitivas de la compañía

Este análisis pretende ajustar la estrategia de la organización, tanto con los aspectos externos, determinados por el mercado y la industria en la que se encuentra, como con sus recursos internos y sus capacidades competitivas. Según Thompson y Strickland, el enfoque del análisis de la compañía está orientado por cinco preguntas:

1. ¿Qué tan bien está funcionando la estrategia actual de la compañía?
2. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los recursos de la compañía y sus oportunidades y amenazas externas?
3. ¿Los precios y costos de la compañía son competitivos?
4. ¿Qué tan poderosa es la posición competitiva de la compañía en relación con la de sus rivales?
5. ¿A qué problemas estratégicos se enfrenta la compañía? (pág. 110)

Al responder estas preguntas, se examinan todos los factores del ambiente interno de una organización que cobran importancia a la hora de construir o reformular una estrategia, emprender un nuevo proyecto o simplemente evaluar la posición en la que se encuentra una empresa en el presente; siempre teniendo en cuenta cómo hacer frente a las circunstancias externas que la rodean.

Como plantean los autores, es fundamental, en primer lugar, tener bien en claro cuál es el punto de partida del análisis, es decir el funcionamiento de la estrategia actual. De allí se podrá determinar si es necesario realizar grandes cambios o sólo pequeños retoques a la concepción existente de la estrategia.

Para obtener una buena perspectiva sobre la posición de negocios de una empresa se realiza el **Análisis FODA**, el cual *“se basa en el principio fundamental de que los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía y su situación externa”* (pág. 112). Dicho análisis contempla la identificación de dos aspectos del ambiente interno de la organización: las fortalezas y las debilidades, al igual que aspectos del ambiente externo de la misma: oportunidades y amenazas.

Una **fortaleza** es *“algo en lo cual es competente una compañía o bien, una característica que le proporciona mayor competitividad”* (pág. 112) ya sean habilidades o destrezas, activos, experiencias, capacidades competitivas o logros en el mercado. Todo esto en conjunto,

determina el complemento de recursos con los cuales una empresa puede competir. Por el contrario, una **debilidad** significa *“alguna carencia, algún bajo desempeño (en comparación con otras compañías) o una condición que la coloca en desventaja... por consiguiente, son deficiencias en el complemento de recursos...”* (pág. 114)

Respecto al ambiente externo, las **oportunidades** de mercado más pertinentes *“son aquellas que ofrecen avenidas importantes para un crecimiento rentable, en donde una compañía tiene el mayor potencial para adquirir una ventaja competitiva y que se ajustan bien a las capacidades de recursos financieros y organizacionales que ya posee la empresa o que puede generar”* (pág. 119). También existen ciertos agentes que significan una **amenaza** para la rentabilidad y posición de mercado de una empresa: *“la aparición de tecnologías más económicas, la introducción de productos nuevos o mejores que los de los rivales, el ingreso de competidores extranjeros de costo bajo en el mercado, nuevas regulaciones más onerosas para la compañía que para sus competidores, los cambios adversos en las tasa de cambio y otros factores por el estilo”* (pág. 121).

La importancia de la herramienta mencionada para este trabajo, tiene que ver con que es necesario plantear cómo se pretende aprovechar las oportunidades que presenta el entorno, con las fortalezas que dispone la empresa, y cómo sortear las amenazas y contrarrestar las debilidades que dificultan el desarrollo del Plan Estratégico.

Puesto que el presente trabajo final se propone como tema el Planeamiento Estratégico de una UEN de fabricación de indumentaria, es necesaria la utilización de un libro que estudie la organización y administración de la producción a nivel general. Si bien son muchas las obras que tratan estos temas, la elección del autor Ricardo Solana⁴ se configuró a partir del enfoque adoptado por el mismo, que presenta:

- Una orientación hacia la dirección antes que a los aspectos técnicos de detalle, teniendo en cuenta la evaluación de la estrategia y la táctica de producción.
- Una concepción de la producción con un criterio amplio, considerando las relaciones con otras actividades y actores involucrados en etapas anteriores y posteriores al proceso productivo.
- Razonable balanceo teórico-práctico.

La producción como sistema

Según Ricardo Solana la producción es:

“la transformación o conversión de insumos en productos. Los productos son obtenidos a partir de los recursos o insumos, a través del proceso de producción. Desde el punto de vista económico, este proceso no implica sólo la fabricación o modificación física de los insumos, sino cualesquiera otros actos económicos – como el transporte o el almacenamiento- que resulten útiles o necesarios para la actividad productiva.” (pág. 25-26).

Es importante partir de un concepto base para entender el sistema en el cual se encuadra el presente trabajo.

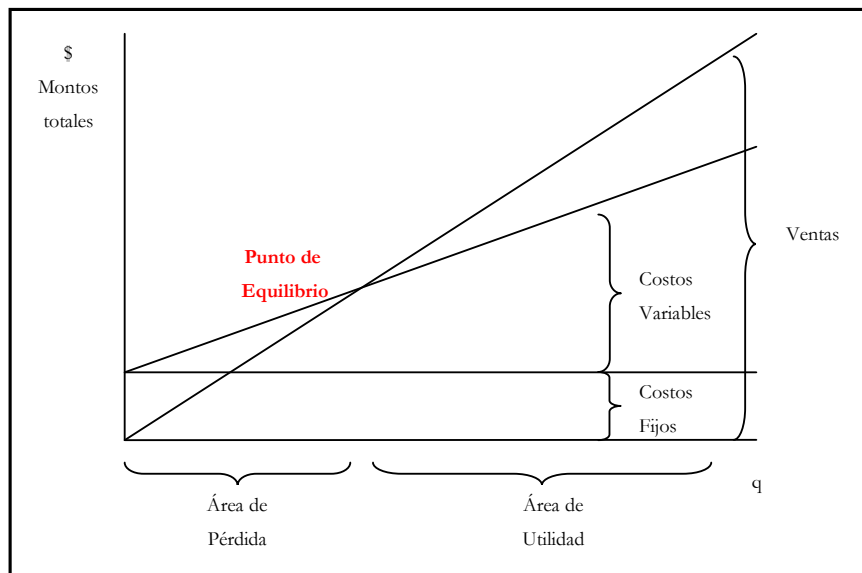
El autor menciona dos nociones importantes a tener en cuenta: la contribución marginal y el punto de equilibrio. La primera, se refiere a la diferencia entre el precio de venta y el costo variable. Su importancia tiene que ver con que comprende los factores susceptibles de ser maniobrados en el corto plazo, a diferencia de los costos fijos, que en determinado período, se consideran costos sumergidos. Para el presente trabajo, la contribución marginal es utilizada *“como indicador fundamental para determinar la conveniencia económica entre producir y comercializar uno u otro producto o línea de productos, o sea, para optimizar la mezcla de productos.”* (pág. 28)

⁴ Ricardo F. Solana. “Producción – Su organización y administración en el umbral del tercer milenio”, Ediciones Interoceánicas S.A., 1998. Cap. 2, 3, 6, 7, 11 y 12

La segunda, se refiere al punto “a partir del cual la operación comienza a ser rentable, o sea, cuando el monto de ventas iguala a la suma de costos fijos y variables” (pág. 29). Consiste en un gráfico construido sobre coordenadas cartesianas como se puede observar a continuación.

Con este análisis, se puede evaluar el efecto en las utilidades de diferentes políticas de precios de los productos a fabricar y el nivel de actividad requerido para alcanzar los objetivos económicos planteados en el Plan Estratégico.

Cuadro N° 1: Gráfico de Punto de Equilibrio



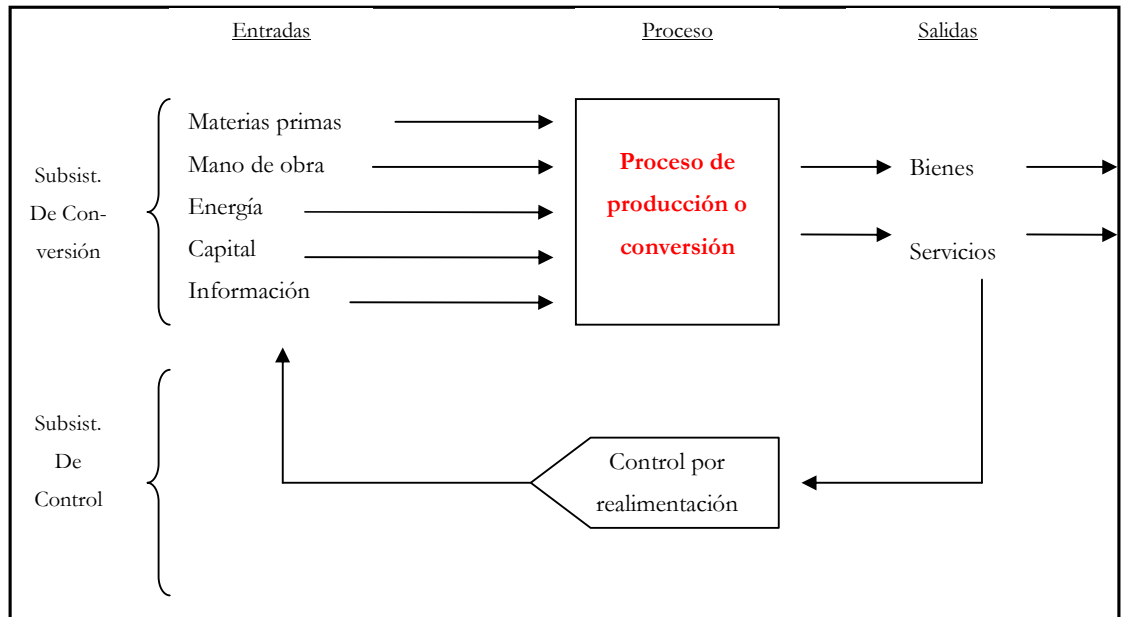
Configuración del sistema de producción

El autor propone un modelo simplificado de sistema de producción, como se muestra en la ilustración a continuación, en la cual se aprecia que el sistema está constituido por dos subsistemas: el de conversión y el de control.

La elección de este modelo tiene que ver con la claridad del mismo, la facilidad de su aplicación a cualquier proceso productivo, sin dejar de lado la incidencia de otros subsistemas que luego se tendrán en cuenta para acercar el esquema a la realidad de la organización sobre la cual se está aplicando.

Todos estos son conceptos importantes que se van a utilizar reiteradamente para explicar y desarrollar el plan de producción que se planteó como objetivo específico al inicio.

Cuadro N° 2: Configuración del sistema de producción



El contexto interno del sistema productivo es fundamental para que la UEN funcione en consonancia con el resto de la organización.

Solana afirma que *“cabe destacar a los restantes sistemas o funciones de la empresa; principalmente: comercialización, finanzas y personal.”* (pág. 35). El área de comercialización está en contacto con las necesidades de nuestros clientes y suministra los presupuestos de ventas resultantes del estudio y pronóstico de la demanda. El sector administrativo se encarga de proporcionar el capital requerido para la operación del sistema, sin olvidar la importancia de la fuerza de trabajo para llevar a cabo la gestión productiva.

Actividades funcionales

Como es sabido, la dirección de producción se desarrolla a través de una serie de funciones que le son características. Estas actividades funcionales varían de una empresa a otra. Sin embargo, se puede considerar el agrupamiento que realiza Solana:

Con fines de ejemplificación y basándose en la experiencia extraída de la realidad... pueden delinearse ocho funciones principales:

- Ingeniería de producto
- Ingeniería de procesos
- Ingeniería industrial
- Ingeniería de planta

- Planeamiento y control de la producción
- Abastecimiento
- Fabricación / operaciones
- Control de calidad (pág. 58)

La división del área productiva en diferentes actividades funcionales tiene como objetivo una mejor organización y distribución de las complejas tareas a realizar, sin dejar de lado el grado de coordinación que debe existir entre las mismas. Asimismo, es importante tener en cuenta la opción de tercerizar determinadas actividades que pueden ser realizadas de manera más eficiente y económica por proveedores ajenos a la empresa.

El producto

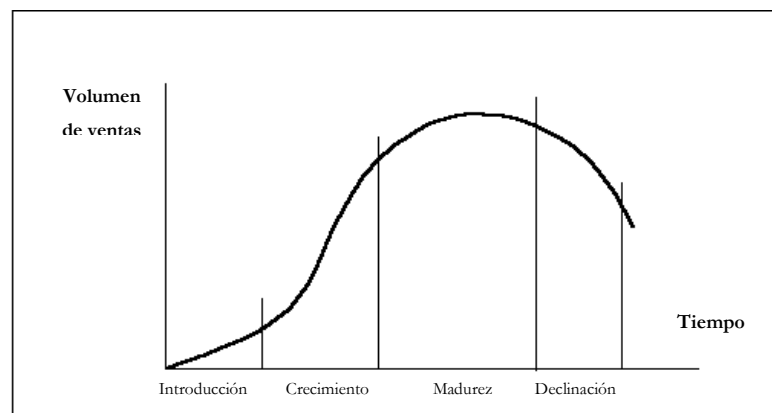
“Concebido con sentido amplio, el producto puede ser identificado como un paquete de satisfacciones, que comprende bienes físicos y servicios.” (pág. 103).

Para abordar el desarrollo de los productos que elaborará la UEN es necesario reflexionar sobre dos aspectos fundamentales: el ciclo de vida de los productos y la metodología para llevar a cabo dicho desarrollo.

En cuanto al primer aspecto, su importancia tiene que ver con la idea de prever el futuro desenvolvimiento de los distintos modelos de prendas de vestir (de jeans principalmente) que se lanzan en cada temporada al mercado. En virtud de esto, la curva de ciclo de vida se convierte en una guía para decidir los próximos lanzamientos y la asignación de recursos a cada modelo.

A continuación se muestra la típica curva del ciclo de vida de un producto:

Cuadro N° 3: Curva de ciclo de vida del producto



El segundo aspecto (metodología para el desarrollo de productos) es fundamental para cualquier organización que se dedique a la fabricación. Según el autor el proceso de desarrollo de productos *“es aquel a través del cual una oportunidad de satisfacer a consumidores se concreta, mediante el estudio, investigación y diseño del producto y su lanzamiento al mercado.”* (pág. 108)

Estrategia de producto

El comportamiento estratégico de una organización en cuanto al desarrollo de productos dependerá de diversos factores. Para el caso que se está estudiando, es interesante tener en cuenta la conveniencia y oportunidad del comportamiento estratégico a adoptar, que obedecerá a la situación que enfrenta la empresa.

Según Urban y Hauser (dos autores citados por Solana, pág. 114), es conveniente utilizar una estrategia adaptativa, que responde a las presiones de la competencia o a los requerimientos del consumidor cuando:

- La organización se ve fuerte en el manejo de sus productos actuales.
- Los mercados son muy pequeños como para recuperar los costos de desarrollo.
- No hay forma de proteger la innovación en esos mercados.
- La organización no cuenta con recursos suficientes para el desarrollo.

Esta perspectiva sirve de orientación a la hora de desarrollar el Plan Estratégico, sobretodo si la empresa no cuenta con los recursos suficientes para anticiparse a la competencia en el desarrollo de sus productos, y está dispuesta a seguir las tendencias impuestas por las grandes marcas, respondiendo a los requerimientos de los clientes.

Diseño técnico

El diseño técnico implica definir la forma, color, tamaño, calidad, confiabilidad y demás atributos inherentes a la caracterización merceológica del producto, así como ciertos aspectos derivados de ella (desempeño, factibilidad de producción, costo, entre otros) (pág. 116). La importancia de este punto para el trabajo tiene que ver con uno de los objetivos planteados al inicio, que habla del desarrollo de procedimientos que describan las actividades operativas. El diseño técnico es una de las etapas más importantes que debe cumplirse correctamente para dar inicio al proceso de producción. En esta etapa, deben tenerse en cuenta numerosos factores de diseño y las especificaciones pertinentes.

Según Solana (pág. 117), algunos de los factores de diseño que deben observarse son:

- Adecuación a la estrategia empresarial
- Factor funcional
- Valor
- Calidad
- Apariencia
- Mantenibilidad
- Durabilidad
- Factibilidad de producción
- Materias primas y componentes a utilizar
- Simplificación
- Estandarización
- Flexibilidad
- Regulaciones gubernamentales y patentes
- Costo

Las especificaciones del diseño también son fundamentales, sobretodo cuando se trabaja con talleres de confección externos. *“Se concreta a través de la creación de archivos que contienen la información inherente al mismo... planos, lista de materiales, diagramas de despiece...”* (pág. 124).

El packaging

“El packaging comprende el envasado, el etiquetado y el embalaje del producto. Todo ello constituye no sólo la envoltura o protección que acompaña al producto, sino que también forma parte de sus atributos o características.” (pág. 128).

Este punto es importante para la fabricación de determinados bienes tangibles, como la ropa, debido a que contribuye a la generación de valor agregado, principalmente en lo referente al etiquetado de las prendas. También las bolsas en las que se entregan los productos cumplen objetivos de marketing, además de lo estrictamente técnico.

Diseño del proceso

Este es otro de los puntos que se incluye debido a que responde a los objetivos planteados al inicio del trabajo. Según el autor elegido el diseño del proceso *“radica en la elección de las entradas, las operaciones, los flujos y los métodos para la producción de bienes y servicios, así como su especificación detallada.”* (pág. 141). De este modo, se estudiarán una serie de aspectos relacionados con el diseño del proceso productivo, como por ejemplo: las decisiones que involucra, los tiempos necesarios para la ejecución de las tareas y del ciclo completo, la

relación con las actividades anteriores y posteriores a la producción y la disposición de las instalaciones.

En algunas de las etapas del proceso, se utilizan diagramas y gráficos que facilitan la observación e interpretación, los cuales emplean símbolos representativos del tipo de actividad. La importancia de estas gráficas tiene que ver con que pueden evaluarse, a simple vista, determinados aspectos que afectan la eficiencia del proceso diseñado, como la acumulación de operaciones que no agreguen valor al producto.

En todo proceso productivo, existe una estrecha vinculación con otras actividades, tanto anteriores como posteriores a la producción en sí. Dichas actividades, muchas veces, ocasionan demoras e inmovilizaciones de activos que no pueden dejarse de lado, y contribuyen a la necesidad de tratar el problema con una visión integral. Éste es otro de los puntos que plantea Ricardo Solana para el diseño del proceso, que se considerará al momento de su esquematización.

Para completar la etapa de Diseño del Proceso es importante también, considerar la disposición de las instalaciones o layout. El concepto que proporciona Solana al respecto afirma que:

El layout consiste en la ubicación de los distintos sectores o departamentos en una fábrica o instalación de servicios, así como de los equipos dentro de ellos. El propósito perseguido radica en una asignación óptima del espacio de la planta a los elementos que componen el sistema de producción (pág. 176)

Integración estratégica

En este capítulo, el autor plantea la necesidad de definir la integración de las estrategias del negocio y de producción; es decir, la correlación existente entre las estrategias de la empresa y las respuestas requeridas de producción. Considera que el proceso de planeamiento es jerárquico. Que para cada producto o línea de productos se deben definir los objetivos y planes de acción, además de los programas específicos para llevarlos a cabo, siempre en consonancia con lo planteado inicialmente por la dirección de la organización.

Dado que este trabajo se basa en el Planeamiento Estratégico de una UEN, es primordial que se considere la correlación necesaria entre la postura estratégica de la misma con el resto de la organización. De este modo, la nueva unidad estratégica dará el soporte que necesita el negocio como un todo.

La táctica de producción

Según Solana *“la táctica –conducción de las actividades de producción- se concreta a través de los procesos de planeamiento, programación y lanzamiento de las cantidades a producir, los inventarios a mantener y los insumos requerido”* (pág. 281). Éstas son algunas de las cuestiones que se precisan definir al momento de encarar el plan de producción:

- El planeamiento de gestión o planeación agregada proporciona la visión más amplia y general de la actividad táctica.
- La programación. Se centra en la asignación de recursos y la sincronización de las operaciones.
- El lanzamiento es el orden de ejecución, el desencadenante que da lugar a la acción. (pág. 181)

Una de las formas de integrar la actividad de producción con el resto de la organización es a través de la elaboración del **presupuesto**. Allí se puede plasmar en números toda la información que surge del plan anual y de los programas productivos. La importancia de esta herramienta de gestión radica en que proporciona criterios para el desempeño y promueve la comunicación y coordinación dentro de la organización. Además, suministra una buena retroalimentación sobre los efectos probables de los planes planteados en un principio.

Decisiones de inventario

Las decisiones que involucra el manejo de los inventarios en una industria tienen gran significancia no sólo para el proceso de producción, ventas y compras, sino por su impacto en los costos.

“Los inventarios cumplen una función de desacople en la secuencia del sistema compras-producción-distribución, posibilitando que cada una de ellas funcione con mayor independencia, de la manera que le resulta más conveniente.” (pág. 289).

El objetivo de la empresa, en cuanto a su política de inventarios, será lograr el balance justo entre los beneficios derivados de mantenerlos y los costos que ellos originan.

Para el **análisis financiero** del trabajo, es necesaria la utilización de material específico en el tema. La elección del libro “Fundamentos de Finanzas Corporativas”⁵, se fundamenta principalmente en el conocimiento, estudio y manejo del mismo en materias cursadas con anterioridad, y en la forma en que se profundizan los contenidos relacionados con los proyectos de inversión. Si bien la aplicación de estos conceptos sirve sólo a los fines de completar el Plan Estratégico, es importante basarse en material técnico especializado para evitar errores que pueden tener consecuencias negativas a nivel económico-financiero.

Evaluación y financiación de proyectos productivos

Los proyectos productivos implican generalmente decisiones de inversión a largo plazo, en el que cobra relieve el *valor tiempo del dinero*.

Según Ross, Westerfield y Jordan los diferentes criterios que se utilizan para evaluar las inversiones propuestas son los siguientes (pág. 294):

I. Criterios del flujo de efectivo descontado

- A. *Valor presente neto (VPN)*: es la diferencia entre el valor de mercado de una inversión y su costo.
- B. *Tasa interna de rendimiento (TIR)*: es aquella tasa que hace que el VPN estimado de una inversión sea igual a cero.
- C. *Índice de rentabilidad (IR)*: también denominado razón costo-beneficio, es la razón del valor presente al costo.

II. Criterios del período de recuperación

- A. *Período de recuperación*: es el plazo que deberá transcurrir hasta que la suma de los flujos de efectivo de una inversión sea igual a su costo..
- B. *Período de recuperación descontado*: es el plazo que debe transcurrir hasta que la suma de los flujos de efectivo descontados de una inversión sea igual a su costo.

III. Criterio contable

- A. *Rendimiento contable promedio (RCP)*: es una medida de las utilidades contables reportadas al valor en libros.

El punto principal a tener en cuenta es que, de todos los criterios mencionados, sólo el VPN puede proporcionarnos siempre la respuesta correcta en cuanto a si una inversión es buena o mala, si deberíamos concretarla o no. El resto de los criterios de inversión proporcionan información adicional en relación con el hecho de que un proyecto tenga en realidad o no un VPN positivo.

⁵ Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield, Bradford D. Jordan. “Fundamentos de finanzas corporativas”, Quinta edición. McGraw-Hill – s.f. cáp. 9

METODOLOGÍA

Para el desarrollo del trabajo se utilizó un enfoque metodológico orientado a un Proyecto de Aplicación Profesional.

En primer lugar, para llevar a cabo un diagnóstico completo del *ambiente externo* de la organización, se realizó una búsqueda exhaustiva en *fuentes secundarias* relacionadas con el Sector de la Indumentaria, como: documentos oficiales publicados por Organismos Públicos, estudios de la Cámara Industrial Argentina de Indumentaria (CIAI), información estadística publicada por el INDEC, informes elaborados por profesionales pertenecientes a Institutos de Investigación, revistas especializadas de la industria y demás publicaciones de prensa, con datos de actualidad y novedades de relevancia.

Para la primera etapa del trabajo, la información provista por las fuentes secundarias fue suficiente debido a la gran variedad y cantidad de divulgaciones confiables, disponibles y de fácil acceso, principalmente, mediante Internet.

En lo que respecta al estudio a *nivel interno* de PROYTER SRL, fue necesario el acceso a *fuentes primarias* que, en este caso, eran las mismas personas encargadas de llevar adelante la organización, como el Administrador General y el Supervisor de los locales comerciales. Para obtener referencias concretas acerca de los aspectos internos se concretaron *entrevistas informales*. Además, fue necesaria la *observación directa* para obtener información de primera mano en relación con la forma en que se llevaban a cabo las tareas, el perfil de la empresa, sus presunciones subyacentes en cuanto a valores y cultura.

Para la etapa siguiente de elaboración del *marco teórico*, se realizó una *investigación documental* de diferentes libros y autores, para obtener distintas visiones y herramientas aplicables al tema a desarrollar en este trabajo. La información obtenida fue analizada y se estudió la conveniencia de adoptar uno u otro modelo, adaptándolo a la organización en particular e incluyendo modificaciones pertinentes de ser necesario, para lo cual nuevamente se necesitó la participación activa del personal de la empresa.

Luego de esta fase del proceso, se pudo *diseñar la herramienta* concreta a emplear y desarrollar una propuesta acabada que sirva de respuesta al tema y objetivos planteados inicialmente. Para llevar a cabo dicho diseño, fue necesario profundizar el relevamiento de información dentro de la organización, de modo de obtener un mayor conocimiento de las necesidades de recursos y la conveniencia de un modo u otro de organización de la estructura.

DIAGNÓSTICO

ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

Historia

PROYTER SRL es una empresa dedicada al lavado y terminación (o acabado) de prendas de vestir, y a la fabricación y comercialización de indumentaria informal, particularmente confeccionada en telas de jeans (Denim), además de otras como algodón, gabardinas y sintéticos.

Es una organización de tipo familiar, que tuvo sus orígenes en el año 1991 como proveedora de servicios textiles a las diferentes marcas de ropa informal del mercado de Córdoba, particularmente a través de servicios de lavado a la piedra o stone wash.

Con motivo de la experiencia lograda dentro del sector, es que decidió emprender un proceso de integración hacia adelante, comenzando a fabricar indumentaria, especialmente jeans, a través de una licencia otorgada por la fallida empresa INDUTEX S.A., la cual producía la marca EFESIS.

Luego de un año de tener buenas experiencias con la fabricación de la marca EFESIS exclusivamente, se decidió desarrollar una marca propia que reemplazara a la anterior, que ya estaba muy deteriorada. Para ello se optó por la registración en Argentina de la marca Sissy Boy, que tiene origen europeo, concretamente en los Países Bajos (Dinamarca) y que posee locales en Ámsterdam, Paris, Róterdam y demás ciudades importantes de Asia y Europa.

Con la nueva marca se apuntaba a satisfacer las necesidades de un público juvenil, compuesto en su mayoría por mujeres.

Para encarar el proceso productivo, PROYTER SRL se dedicó fundamentalmente al diseño, corte, lavado y comercialización, dejando la fase de confección de las prendas a terceros especializados.

Las primeras experiencias con la nueva marca fueron positivas. Se comercializaba en el interior de Córdoba y en distintas provincias del norte del país, a través de vendedores que trabajaban por cuenta propia y mediante algunos contactos directos con clientes importantes de la región. Se incorporó también una línea de jeans para hombres con la marca Street Boy. El siguiente paso fue la apertura de un local comercial propio en el centro de la ciudad de Córdoba, ubicado sobre el área peatonal, en donde además de vender la marca Sissy Boy, se trabajaba con otras marcas importantes a nivel nacional, principalmente de Buenos Aires, constituyéndose así en un local “multimarca”.

Luego de la crisis económica que atravesó la Argentina en el año 2001, en PROYTER SRL se disminuyeron los volúmenes de fabricación. La empresa sólo producía para la venta minorista propia, dejando de lado la comercialización y distribución mayorista, que no se retomó hasta el presente.

En el año 2004, la gerencia de la organización, tomó la decisión de expandirse hacia otras provincias de la Argentina. El mercado en Córdoba se hallaba muy atomizado y los costos de tener un local propio eran muy altos (principalmente el alquiler), reduciendo cada vez más los márgenes de ganancia. De este modo, a fin de ese año se concretó la apertura de tres locales comerciales en un shopping de la ciudad de La Rioja, abarcando todos los rubros: ropa de mujer, hombre y niños. En el año 2005, se abrió un nuevo punto de venta, pero esta vez fuera del shopping, en el centro de la ciudad riojana.

Dada la inflación del año 2005/06 y su consecuente impacto en los precios de los alquileres que llegaron a triplicarse, PROYTER SRL decidió cerrar el local original del centro de la ciudad de Córdoba y emprender una nueva etapa, en donde se incrementarán los volúmenes de fabricación para retomar la comercialización mayorista. Luego del cierre del primer comercio de la marca, la empresa continuó su proceso de expansión en la ciudad de La Rioja, con la apertura de 2 nuevos locales en el Shopping Catedral. El primero de ellos, con marcas para el público preadolescente, y el segundo, dedicado a la lencería.

Estructura y personal

La empresa PROYTER SRL tiene su sede en la ciudad de Córdoba. Cuenta con dos galpones de 500 metros cuadrados: en uno de ellos se encuentra el lavadero industrial de jeans, que atiende a diferentes fabricantes de la misma ciudad capital y, en el otro, están dispuestas las oficinas, la mesa de corte, el depósito de materias primas, insumos y productos terminados.

En cuanto al personal, la organización emplea actualmente a 18 personas.

Con respecto a los proveedores, la mayoría se hallan ubicados en la misma ciudad de Córdoba y alrededores, lo cual resulta de vital importancia dada la intensa relación, principalmente, con los talleres de confección. En cuanto a los proveedores mayoristas de las marcas que se comercializan en los locales, se encuentran esencialmente en la ciudad de Buenos Aires, Rosario y Córdoba.

AMBIENTE EXTERNO

Análisis industrial y competitivo

Panorama

El mercado de la indumentaria está compuesto por tres diferentes sectores productivos y comerciales: las industrias primarias (materias primas, hilados y tejidos), los convertidores de la indumentaria (entre los que se encuentran los pequeños talleres, las grandes empresas de confección y los licenciarios y propietarios de marcas) y los canales comercializadores.

La oferta total está compuesta por categorías como jeans, ropa interior, sport wear, pret-a-porter, alta costura, niños, escolar, uniformes, blanco, mantelería y cama. Entre ellas sobresalen los jeans, que acaparan alrededor del 21% del mercado, y la indumentaria femenina (si se suman todas sus categorías) que ocupan el mayor porcentaje del market share, superando el 35%.

La Indumentaria en Argentina es un sector relevante, por un conjunto de razones - culturales y económicas- que lo posicionan como estratégico para el país.

Culturalmente está afianzando su tradición de referente de moda y a las fortalezas de siempre, como su calidad y diferenciación, suma el aporte de un diseño que se identifica netamente como argentino.

Así, las principales ferias de moda de la Argentina concentran la atención de profesionales de todo el mundo. Asimismo, las marcas argentinas están presentando con gran suceso sus colecciones en los eventos de moda más importantes del calendario internacional.

Para entender en contexto la importancia económica de la indumentaria en la Argentina, a continuación, en el Cuadro N° 4, se presentan algunas cifras del sector publicadas por la Cámara Industrial Argentina de la indumentaria (CIAI)⁶.

⁶ La Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria (CIAI) representa al sector confeccionista, defendiendo y promoviendo sus intereses a nivel nacional e internacional.

Cuadro N° 4: El sector en cifras, según datos correspondientes al año 2005

INDICADOR	VALORES 2005
Cantidad de empresas industriales de indumentaria	11.730
Cantidad de comercios dedicados a la venta de indumentaria	30.900
TOTAL LOCALES DE PRODUCCION Y VENTA DE INDUMENTARIA	42.630
Cantidad de ocupados en la industria de indumentaria	106.300
Cantidad de ocupados en el comercio de indumentaria	88.600
TOTAL EMPLEO SECTORIAL DIRECTO	194.900
Consumo de Prendas per capita	6,7 Kg.
Fuente: CLAVES Información Competitiva con información propia de la CIAI, del INDEC y AFIP.	

Considerando la tendencia de generar unidades productivas flexibles -capaces de atender las exigencias del negocio de la moda- la Argentina se destaca por contar con una estructura de empresas de indumentaria caracterizada por una gran preponderancia de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, familiares y de tradición sectorial. De acuerdo a información publicada por la CIAI, en el siguiente cuadro se muestra la estructura de las empresas de indumentaria según tamaño:

Cuadro N° 5: Estructura de las empresas de indumentaria según tamaño (Año 2005)

Rango ocupados	Tipo empresa por tamaño	Según cantidad de empresas	Según cantidad de ocupados
Hasta 5 ocupados	Microempresas	74,20 %	18,60 %
De 6 a 40 ocupados	Pequeñas	22,60 %	38,10 %
De 41 a 150 ocupados	Medianas	2,72 %	28,80 %
Más de 151 ocupados	Grandes	0,48 %	14,50 %
Fuente: CLAVES Información Competitiva con información propia de la CIAI y del INDEC.			

El consumo interno de indumentaria también se relaciona con el valor porcentual que dimensiona el gasto promedio de los hogares en prendas de vestir, que es comparable con otros países, y que nos muestra que -en un proceso de recuperación del consumo de la población- aún hay importantes posibilidades de aumento de la demanda interna. En la Argentina dicho gasto representa aproximadamente el 5% del gasto total de los hogares (ver cuadro N° 6 a continuación).

Cuadro N° 6: Gasto promedio de los hogares en prendas de vestir del año 2005

Participación del rubro indumentaria (*) en el gasto de los hogares	
País	%
Estados Unidos	4,20
Argentina	5,18
Canadá	5,37
Ecuador	5,61
Venezuela	6,54
Brasil	6,60
Francia	6,70
Colombia	7,31
Chile	7,90
España	9,73

Fuente: Elaboración de la CIAI en base a datos de las metodologías de los Índices de Precios al Consumidor de los Institutos Nacionales de Estadística de los respectivos países.

(*) Incluye calzado, prendas de vestir y textiles para el hogar

En el siguiente cuadro (N° 7), se presenta una estimación del tamaño potencial de algunos segmentos de la demanda de indumentaria, según ciclo de vida y la actividad de la población. Estos datos son significativos a la hora de emprender la fabricación de prendas para sectores diferenciados, como es el caso de la organización en cuestión. Como se puede apreciar, según el tipo de actividad realizada, el segmento de prendas informales y/o masivas es conformado por 18.790.254 personas en todo el país, según datos correspondientes al año 2005.

Cuadro N° 7: Segmentos de demanda

SEGMENTO	CANTIDAD DE PERSONAS POR SEGMENTO	
Según ciclo de vida		(1) Incluye toda la población proyectada hacia 2006 de entre 0 y 1 año.
Prendas de Bebés (1)	1.337.990	(2) Incluye la cantidad proyectada hacia 2006 de niñas de entre 2 y 13 años, que no usan sostenes.
Segmento infantil de 2 a 8 años	4.942.122	(3) Incluye la cantidad de trabajadores proyectados hacia 2006 de la industria alimenticia, trabajadores del sector salud, laboratorios, etc.
Segmento adolescente infantil de 9 a 14 años	4.227.407	(4) Incluye la población de entre 3 y 12 años del período 2006 que asiste a establecimientos escolares privados y estatales.
Segmento adolescente juvenil de 15 a 24 años	6.549.597	(5) Incluye uniformes para empresas gastronómicas, uniformes de fuerzas de seguridad, etc.
Ropa interior hombre	17579.333	(6) Incluye trabajadores rurales, de la construcción, de la industria excepto los incluidos en (2), de los talleres mecánicos, etc.
Ropa interior niñas - 2 a 13 años (2)	4.177.184	(7) Incluye directivos de empresas medianas y grandes, funcionarios públicos de nivel gerencial, en empresas hoteleras, vendedores de autos y máquinas, empleados de inmobiliarias, consultoras, etc.
Ropa interior damas	14.395.625	(8) Calculado sobre la cantidad de turista que ingresaron al país en el año 2005, según INDEC.
Según actividad realizada		(9) Incluye trabajadores no incluidos en los ítems anteriores y que no requieren indumentaria especial.
Guardapolvos (3) y uniformes escolares (4)	8.671.463	
Uniformes para actividades específicas (5)	698.140	
Ropa de trabajo y prendas de seguridad (6)	3.761.998	
Prendas de alto contenido formal (7)	1.201.409	
Turistas de EE.UU., Canadá y Europa (8)	936.777	
Turistas de Países Latinoamericanos y Resto del Mundo (8)	2.770.184	
Segmentos de prendas informales y/o masivas (9)	18.790.254	
Fuente: CLAVES Información Competitiva, con información propia de la CIAI y del INDEC.		

Características económicas dominantes en la industria

Dentro del sector textil, la industria de la indumentaria, es la más compleja y de mayor competitividad debido a la atonicidad de sus unidades productivas, al alta heterogeneidad en la elaboración de los productos y a la complejidad de la distribución y comercialización. Además, este segmento tiene una dependencia mayor que los otros subsectores de la situación y evolución de la demanda interna y de la competencia de los productos importados.

Otra característica importante es que, fuera del segmento de empresas más competitivas y como mecanismo de defensa ante las condiciones del mercado vigentes en la década pasada, la actividad en la confección ha ido migrando de manera progresiva hacia la marginalidad. Se estima que en estas condiciones actualmente se confecciona alrededor del 60% de la producción total (Fuente: CIAI).

La industria de indumentaria en Argentina es característicamente pequeña y mediana. La dispersión geográfica del sector es amplia, impulsada en parte por las políticas públicas que han favorecido la localización productiva en determinadas provincias; y es elevada la heterogeneidad de producto, como en la mayoría de los países productores de estos bienes. Su naturaleza mano de obra intensiva determina, bajo las condiciones previas, que las barreras de entrada y salida del sector sean comparativamente bajas con relación a otros sectores manufactureros. Ello explica, en parte, una elevada rotación empresarial.

Pese a que en las últimas décadas se han producido cambios en las tecnologías aplicables en ciertas etapas –particularmente en el proceso de cortado de los tejidos- la industria continúa siendo, básicamente, mano de obra intensiva (“una máquina un operario”). El costurado propiamente dicho se lleva a cabo en maquinarias específicas en las que se han venido verificando avances tecnológicos y de rendimiento de los equipos. La naturaleza mano de obra intensiva determina a su vez que la abundancia y calificación de aquella constituyan una cuestión central para su desenvolvimiento. En general, el peso de la mano de obra en el valor agregado total es del 70% o más.

La demanda interna del sector es sumamente elástica a cambios en el ingreso, y por ende está fuertemente correlacionada con el ciclo económico y los cambios en el poder adquisitivo de la población. El consumo de prendas per cápita es de 6.7 Kg. (ver Cuadro N° 4: El sector en cifras).

El sector de la indumentaria en Argentina tiene un peso preponderante dentro del Complejo Industrial Textil, ya que aporta el 51% de las unidades productivas, el 30% de los

puestos de trabajo, el 27% del valor agregado y el 26% del valor de la producción del eslabonamiento sectorial. Al mismo tiempo, ocupa un rol de importancia en el entramado manufacturero argentino contribuyendo con el 5,6% de las unidades productivas, el 4% del empleo y con poco más del 2% del valor agregado industrial.

De las 22 ramas que componen la industria manufacturera nacional, el sector de la indumentaria ocupa el séptimo lugar en orden de importancia respecto a la cantidad de unidades productivas, el décimo lugar respecto de los puestos de trabajo ocupados y 13° puesto en función del valor agregado generado.

Entre sus rasgos principales, debe resaltarse el hecho de que es una industria que se abastece principalmente de materias primas nacionales, demandando alrededor de la tercera parte del total de tejidos que se producen en el país.

El sector productor de indumentaria muestra un elevado grado de atomización y baja concentración económica. En efecto, tiende a ser uno de los sectores que presenta mayor desagregación geográfica de la industria nacional, desarrollando actividades en todas las provincias y evidenciando criterios de indiferencia respecto a los determinantes de localización, lo que implica una mayor desconcentración geográfica respecto del resto de las industrias nacionales.

Otros de los aspectos distintivos del sector, se centra en el hecho de ser la actividad que demanda la mayor cantidad de mano de obra femenina, hecho asociado a las pautas culturales que determinan la capacitación requerida para ocupar los puestos de trabajo generados por el sector. De esta forma, casi el 63% del empleo total sectorial es ocupado por mujeres; lo mismo ocurre con el 73% del personal de agencia que desempeña su actividad en el sector.

En los años 80, el grueso de las prendas producidas llegaba al consumidor final a través de comercios minoristas. Durante los 90, se integró la comercialización al proceso productivo a través de una nueva modalidad comercial, los Outlets, y se introdujeron nuevos canales comerciales como los centros de compra y los hipermercados.

En los diez años transcurridos entre 1993 y 2003, el PBI del sector a precios de 1993 se ha contraído un 36%, esto es a una tasa anual del 4%, y consiguientemente se ha reducido su participación tanto en el PBI total como en el PBI manufacturero. El volumen físico de la producción permite observar también la caída verificada desde el inicio de la recesión en el año 1995 hasta el 2002, y la fuerte recuperación ocurrida desde el 2003.

Dicha caída fue acompañada de un severo ajuste en el nivel de obreros ocupados y las horas trabajadas, proceso que ha comenzado a revertirse a partir del 2003 y se sostiene

hasta el presente. Asimismo, aquel ajuste fue compensado por un incremento en la productividad hasta el comienzo del proceso recesivo (1998), la que a posteriori empezó a retroceder hasta la recuperación iniciada en el año 2003. Por iguales causas, los salarios reales cayeron continuamente hasta el inicio de la fase de recuperación que comenzó a darse a partir del 2000.

Con la reparación productiva observable luego de la crisis de fines de 2001, se ha operado una cierta recuperación de los precios sectoriales, aunque su crecimiento ha sido inferior al del Nivel General de Precios Mayoristas. A su vez, los precios minoristas se han movido a tasas superiores a las observadas en el nivel mayorista.

No existiendo producción nacional de las maquinarias básicas de la industria de la indumentaria, la evolución de las importaciones de este tipo de bienes es un buen indicador del comportamiento de la inversión en el sector. Tras la importante caída de la compra de nuevo equipamiento a partir de 1999, acentuada en el año de colapsamiento del régimen de convertibilidad (2002), las compras de maquinarias han crecido en forma sostenida en los años siguientes, alcanzando un nivel similar a los comienzos de la reapertura económica.

En relación al tipo de maquinarias que más ha importado el sector desde el año 94 al 2003, se destacan las máquinas de tejer y de coser, las lavadoras, secadoras, limpiadoras y blanqueadoras, y las máquinas para hilatura y bobinadoras.

En lo que hace a la utilización de la capacidad instalada en la industria, se ubicaba en el año 2004 superando el 80%.

Si bien la industria textil argentina exhibe signos de revitalización y se vislumbra un proceso de reequipamiento, sin dejar de lado algunos indicios de reaparición de oferta tecnológica nacional que comienzan a percibirse en el mercado local, los niveles de inversión todavía se encuentran relativamente bajos, teniendo en cuenta que la industria está operando cerca de los límites de su capacidad instalada.

Generalidades de la Industria de la Indumentaria

- Posee gran intervención de mano de obra calificada
- Es transformador de insumos textiles, cuyos productos terminados contienen alto valor agregado
- Alta sensibilidad, principalmente por efectos de estacionalidad y moda
- Sector integrado mayoritariamente por Pymes con atonicidad de la red productiva e inexistencia de formaciones con características monopólicas
- Industria de ciclo productivo y financiero largo (mínimo 10 meses entre inicio de producción y cobranza)

Comportamiento del sector: Las 5 fuerzas competitivas

- **Competencia existente en la industria**

La rivalidad entre los competidores de la industria es alta como consecuencia de:

- gran número de emprendimientos textiles (el número asciende a 11.730 según datos de la CIAI en el Cuadro N° 1),
- la caída en la demanda del mercado ocurrida con la crisis económica (que propició una batalla por la participación de mercado),
- el bajo costo de cambio de marca por parte de los clientes,
- la amplia posibilidad de añadir características distintivas a los productos y de jugar con la moda, y
- la amplia variedad de oferta de precios, de acuerdo al segmento de mercado que se apunte.

Además, esta rivalidad se ve incrementada con las diferencias en los costos de producción que se logran mediante actividades de tipo informal, lo cual lleva a una competencia desleal en el sector. Recordemos que se calcula que el 60% de la producción se realiza bajo estas condiciones.

- **Ingresos potenciales**

Este aspecto tiene relación directa con las barreras de ingreso y egreso de la actividad. Dichas barreras, en la industria de la indumentaria, son bajas en relación a otros sectores manufactureros. Este comportamiento dinámico de entradas y salidas del sector, está caracterizado por emprendimientos individuales de escasa inversión inicial. Como consecuencia de esto, son pocos los actores que permanecen y evolucionan en la industria, evidenciando una alta rotación. En este punto también se considera la experiencia y conocimientos, que son fundamentales a la hora de crecer en este negocio.

Las reacciones ante los potenciales ingresos de las empresas ya establecidas son variadas. Sin embargo, la tendencia consiste, generalmente, en competir en base al precio, sobretodo cuando se trata de indumentaria dirigida al público masivo.

- **Productos sustitutos**

En el caso de la industria de la indumentaria no existen sustitutos, ya que no hay un determinado producto que pueda llegar a satisfacer la necesidad de vestido de un modo similar al de las prendas de vestir. Esta característica hace más intensa aún la competencia dentro del mismo sector.

- **El poder de los proveedores**

La preponderancia de los proveedores sobre el proceso de producción es vital, ya que afectan en forma significativa la calidad y terminación de las prendas. El poder negociador de los mismos es fuerte, debido a que existe una gran concentración de la oferta de hilados y textiles en grandes empresas localizadas, en su mayoría, en el norte de nuestro país y en la región pampeana, mientras que el sector de diseño y confecciones está formado por pymes y pequeños talleres dispersos por toda la geografía nacional, por lo tanto no constituyen una fuerza de gran influencia.

- **El poder de los compradores**

El poder de los clientes es alto en relación a la facilidad de cambio de marca y a que tienen una gran discrecionalidad acerca de si compran el producto. Además, la industria de la indumentaria es muy sensible a las variaciones del poder adquisitivo, por lo cual se genera una gran dependencia. Sin embargo, es necesario destacar que si bien los clientes tienen la decisión final, son muy permeables a las distintas técnicas de mercadotecnia utilizadas por las marcas reconocidas fundamentalmente para imponer la moda.

En conclusión, si bien el impacto colectivo de las fuerzas competitivas genera condiciones de mercado difíciles, la clave está en construir una ventaja competitiva que haga la diferencia, enfocándose en un segmento de mercado que valore algún atributo en particular - ya sea precio, calidad, moda- y competir en el mismo. La competencia es amplia y muy variada, sin embargo son pocos los jugadores que ingresan al mercado y se mantienen, porque tienen objetivos claros y una estrategia bien planeada.

La población sigue creciendo, el mercado se amplía año a año. La necesidad a la que se apunta siempre está presente y hay suficiente espacio para los participantes bien preparados, con gran flexibilidad para adaptarse a los cambios, con una posición de ventaja segura y poderosa, que sirva de barrera para aislar a la empresa de las implicaciones de las cinco fuerzas.

Algunos impulsores del cambio en la industria

- **Cambios en el índice de crecimiento a largo plazo de la industria**

Para analizar este punto, es necesario tener en cuenta el período anterior y posterior a la crisis económica que atravesó la Argentina. Antes del período 2001/02 la industria se hallaba contraída como consecuencia de la apertura económica que inundó de importaciones el país y que perjudicó a muchos textiles nacionales. Sin embargo, luego de atravesar lo peor de la crisis en el año 2002, la actividad textil ha presentado un crecimiento sostenido (alrededor del 7% cada año, según el Estimador Mensual Industrial EMI), se incrementaron los empleos directos del sector y el consumo aumenta como consecuencia de la recuperación económica. Por lo tanto, las perspectivas en general son buenas, siempre y cuando se mantenga un crecimiento económico ininterrumpido.

- **Innovación del producto**

En el caso de la industria de la indumentaria en un país como la Argentina, las innovaciones se dan por lo que dicta la tendencia en el mundo de la moda internacional en cada temporada (otoño/invierno y primavera/verano), lo cual implica que continuamente se preste atención a las novedades de las grandes marcas internacionales y, en el caso de los emprendimientos de menor envergadura, a las colecciones de las marcas nacionales.

- **Cambio tecnológico**

Sabemos que se trata de una industria de mano de obra intensiva. Sin embargo, los avances en la tecnología han permitido, por ejemplo, a la industria de tejidos responder rápidamente a los cambios de colores y acabado. Las inversiones en maquinarias de última generación que se produjeron hasta 1998 han favorecido a la productividad y flexibilidad del sector y, actualmente, se observa un crecimiento notable de las inversiones que tienen como objetivo la ampliación de la capacidad instalada de la industria. Por ejemplo, los lavaderos industriales, para agilizar y mejorar los procesos de acabado, han invertido en la compra de máquinas especializadas que realizan roturas y arrugado de prendas, de modo de responder a las necesidades que impone la moda en materia del look de los jeans.

- **Innovación de mercadotecnia**

Un ejemplo de este punto lo constituye la venta por catálogo, que ha descubierto una nueva forma de llegar a los clientes que no había sido utilizada para vender ropa, tal

vez por un preconceito de que los consumidores necesitan tener el producto en la mano, probarlo y luego tomar una decisión. Sin embargo, marcas como Martina Di Trento, se encargaron de demostrar lo contrario haciendo este tipo de negocio muy atractivo.

Ha sido la industria de la indumentaria la que ha tomado la delantera en los nuevos canales de comercialización como shoppings, outlets y venta directa de fábrica, entre otros; mostrando también un importante crecimiento en los súper e hipermercados. Este es el caso de JUMBO que, después de la experiencia del año último, renovó su propuesta “Diseño para todos” y convocó nuevamente a Jessica Trossman (reconocida diseñadora argentina) para la creación de otra línea de básicos exclusivos a precios accesibles. También Carrefour ha realizado una fuerte inversión, con gran éxito, en el desarrollo de la marca TEX, cuya campaña gráfica es protagonizada por la reconocida modelo Dolores Barreiro.

- **Ingreso o salida de las principales empresas**

Con la crisis económica fueron muchas las empresas que desaparecieron, incluso según datos oficiales la Industria Textil fue una de las más perjudicadas. Con la recuperación, el tablero volvió a acomodarse. Han surgido cantidad de marcas nuevas, pequeños emprendimientos familiares y, aquellos que sobrevivieron a la crisis, han fortalecido su posición.

Según datos de la Secretaría de Industria y Comercio del Gobierno de la Provincia de Córdoba, la región cuenta en la actualidad con 175 empresas que fabrican indumentaria, incluida ropa de cuero, uniformes y ropa de trabajo, de las cuales 170 tienen menos de 50 empleados.

Hay dos medianas empresas con más de 200 empleados cada una y son 120 los fabricantes que se encuentran radicados en la ciudad de Córdoba.

- **Cambios en el costo y la eficiencia**

Sobre este aspecto es importante destacar la influencia del sector informal. Según datos de la Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria (CIAI), el 60% de los productos de indumentaria que se comercializan en el país son producidos en la actividad informal, que no sólo evaden impuestos sino que falsean reconocidas marcas. Esto se traduce en más de 100 millones de prendas por año fabricadas con marcas falsificadas. Son muchos los empresarios textiles que consideran que *"los talleres clandestinos garantizan en muchos casos la competitividad, porque son talleres tercerizados que trabajan con precios muy bajos"*. Como consecuencia de esto se produce una gran distorsión en el mercado, que lógicamente

perjudica a todos aquellos participantes que cumplen con las reglamentaciones vigentes, sin hablar de las pérdidas ocasionadas al fisco.

- **Las emergentes preferencias del comprador por productos diferenciados en vez de un producto genérico**

En el caso de la indumentaria hay una especie de contradicción ya que, por un lado, la moda conduce a que todos los fabricantes deban seguir una misma tendencia para continuar siendo una opción viable para sus clientes, y por el otro, deben diferenciarse no sólo en el diseño de sus productos sino en la calidad, servicios en el punto de venta, accesorios, etiquetería y demás complementos de las prendas de vestir para que los elijan antes que a sus competidores. Es decir, que más allá de las prendas clásicas, se debe procurar un equilibrio entre la moda que se impone para todos y la diferencia que plantea cada marca dentro de su estilo.

- **Influencias reguladoras y cambios en la política del gobierno**

Este aspecto ha sido de vital importancia para la industria de la indumentaria. Como se ha mencionado anteriormente, la apertura económica de los años 90 perjudicó al sector debido al ingreso de productos de bajísimo costo proveniente de países asiáticos y la falta de protección para la industria doméstica. Con la devaluación del año 2002 se beneficiaron las exportaciones de prendas de vestir de alto valor agregado, sin embargo aún no existen políticas de resguardo para la industria argentina.

Una muestra de la influencia de las políticas de gobierno, es el acuerdo que se firmó entre el mismo y el sector textil para contener la suba de precios. Se propuso un listado de 69 productos para hombres, mujeres, bebés y niños que tendrían una rebaja en el precio de entre el 10 y el 20%, que se mantendría hasta Diciembre de 2006. Según el secretario de Comercio Interior, Guillermo Moreno, este acuerdo permite que *“la indumentaria no impacte más en los índices inflacionarios de nuestro país”* (extracto de artículo publicado el 28 de Abril de 2006 en la sección Economía, Diario Los Andes de Mendoza).

- **Preocupaciones, actitudes y estilos de vida cambiantes de la sociedad**

Como consecuencia de los cambios a lo largo del tiempo en los estilos de vida de la sociedad, han surgido nuevas ramas dentro del sector que apuntan a satisfacer estas necesidades emergentes. Ejemplos de esto lo constituyen las prendas deportivas -que a su vez se diferencian para cada tipo de actividad-, la indumentaria de alta montaña, las prendas

para recreación y aire libre y la ropa de campo. La idea es que exista una vestimenta adecuada para cada situación de la vida cotidiana que permita que las personas se sientan a gusto sin dejar de lado el estilo.

- **Reducciones en la incertidumbre y en el riesgo de negocios**

Como riesgo de tipo coyuntural, es necesario considerar que la organización se encuentra inserta dentro de un sector industrial gravemente afectado por la política económica de orden nacional e internacional, que provoca caídas en el consumo de indumentaria, por lo que depende inexorablemente del nivel de poder adquisitivo de la población.

Otro fenómeno que afecta a la industria es la política irrestricta de bienes producidos en países que subsidian sus industrias textiles. Dichos bienes llegan al mercado argentino a competir con precios que, en relación a los nacionales, no alcanzan a igualar los costos de producción. Si bien esta problemática es preocupante, ha comenzado a revertirse la situación, como consecuencia de que el público argentino es verdaderamente exigente y selectivo y ya no acepta productos que no le proporcionen calidad y diseño acorde a su cultura y estilo de vida, a pesar de hallarse a un precio inferior.

Factores claves del éxito

Como explican Arthur A. Thompson y A.J. Strickland, en cada industria hay ciertos aspectos que afectan más que otros la capacidad de los miembros del sector para prosperar en el mercado, y hacen la diferencia entre utilidades y pérdidas.

En el caso de la industria de la indumentaria estos factores clave son:

- Diseño atractivo
- Bajo costo de fabricación
- Acceso a proveedores adecuados de mano de obra calificada
- Flexibilidad para adaptarse a las necesidades de los clientes y a los cambios en la moda.

Aparición y consolidación de marcas en la región

Durante los últimos años, el sector de indumentaria se caracterizó por la aparición y consolidación en el mercado de un número importante de marcas locales. Este fenómeno se dio principalmente en las ciudades de Córdoba y Rosario, que son los principales núcleos de la moda en el interior del país.

La consolidación de la marca fue la clave del éxito de pequeñas empresas de corta edad, que apostaron también a la apertura de locales propios y la venta de franquicias.

En Córdoba, la aparición de marcas locales es notable. En la actualidad, existen en el mercado más de 20, entre las que se destacan B 52, Insomnio, Silenzio, Lolita, Enigma, Oasis, Cutback, Fabrizzi y Leo Cofré. Según un estudio realizado, las ventas de las mismas crecen entre un 15% y un 20% anual, y son numerosas las firmas que planean expandir sus negocios hacia el Noroeste y Cuyo.

Rosario también mostró un gran dinamismo en cuanto a moda. La ciudad fue desde los años 80 un importante polo textil, contando con numerosos lavaderos de jeans y empresas de indumentaria. En los últimos años, el sector registró un fuerte crecimiento, que determinó que actualmente existan en la ciudad tres institutos terciarios que dictan carreras de diseño textil. Además, algunas empresas se aventuraron a exportar, con importantes logros en los mercados de los países vecinos, especialmente Chile.

Conclusiones del atractivo de la industria

Para finalizar la fase de análisis de la industria, es importante mencionar las conclusiones en cuanto al atractivo de la misma.

En primer lugar, hay que destacar el gran potencial de crecimiento que presenta en la actualidad el sector de la indumentaria. El incremento de la demanda interna ha llevado a varias empresas del rubro a concretar inversiones en equipamiento y, a muchos pequeños empresarios y diseñadores, a lanzarse al mercado con nuevas propuestas. Todavía son pocos los jugadores en un mercado con nichos en expansión.

Si bien la competencia es intensa en cuanto a la variedad de ofertas, permite que cada participante obtenga rendimientos adecuados. Además, existe una amplia oferta de insumos, una fácil llegada al consumidor (en comparación con otras industrias) y gran capacidad creativa por parte de los recursos humanos, lo cual es una ventaja a la hora de la diferenciación.

Otro aspecto que es necesario enfatizar es que es uno de los sectores que ha sobrevivido a las décadas de convertibilidad e importaciones, demostrando su capacidad de adaptación y flexibilidad. Muchos especialistas consideran que esto sucedió a raíz de la micro estructura que soporta a este tipo de industria, lo cual posee una riqueza muy importante ya que las pymes funcionan autónomamente y, de esta forma, se distribuyen de una manera más equitativa las ganancias productivas. Esto no sería así si existiera un sistema monopólico que desvirtuara la red industrial actual.

Claro que, como bien dicen los autores Arthur A. Thompson y A.J. Strickland *“el atractivo es relativo, no absoluto, y las conclusiones en un sentido o en otro son a juicio del participante”*; por lo cual, en el caso particular de PROYTER SRL, las condiciones son atractivas dada su posición, experiencia en el rubro y la posibilidad de explotación de recursos valiosos como la propiedad del lavadero industrial, la flexibilidad de una estructura pequeña y la llegada a los clientes mediante los actuales locales comerciales.

Como un aspecto que afecta el atractivo del sector en sentido negativo, algunas veces y otras, en sentido positivo, se destaca la fuerte dependencia de la situación económica del país y la vulnerabilidad ante los cambios en el poder adquisitivo de la población. Sin embargo, todas las industrias, en mayor o en menor medida, se enfrentan a esta problemática.

Análisis del mercado

La empresa PROYTER SRL, a través de sus diferentes marcas Sissy Boy y Street Boy, está orientada fundamentalmente hacia un público joven, que va desde los 15 a los 30 años de edad, de un segmento socioeconómico medio. Para conocer cuales son las tendencias de consumo de la juventud, se examinó un estudio realizado por la Consultora Cicmas Strategy Group⁷, que analiza el mercado objetivo mencionado.

El segmento joven es, sin lugar a dudas, el principal blanco de la comunicación de la mayoría de las marcas. La clave de la importancia de este segmento parece estar, no sólo en el hecho de haberse extendido de los 25 a los 30 años de edad –su límite con el mundo adulto–, sino que además se ha convertido en el referente al cual aspira la totalidad del público consumidor. Otras razones para estudiar este segmento guardan relación con que 1 de cada 4 argentinos tiene entre 15 y 30 años de edad; además, entender sus códigos se plantea como un desafío constante.

Según la investigación efectuada por la consultora en el año 2004 y en referencia al consumo de marcas, uno de los emergentes más notorios es que se advierten dos polos actitudinales bien diferenciados, que van de una total aceptación a un fuerte rechazo, o discurso “antimarca”. Los mismos pueden verse resumidos en las siguientes frases: “las cosas de marca te hacen sentir bien frente a los demás – 30%” y “a mi no me importa la marca – 50%”. A su vez, dentro del universo de las marcas, las de indumentaria ocupan el primer lugar como factor de diferenciación y expresión del estilo de vida.

Haciendo una radiografía de qué consumen los jóvenes, se destaca lo siguiente: gastan en alimentos 30% menos que una familia promedio, **triplican los gastos en indumentaria**, duplican los fondos que destinan al entretenimiento y el 7% de ellos logra ahorrar para viajar y comprar una vivienda. Estas diferencias surgen de la comparación de la distribución de sus gastos con los de la Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares de la región metropolitana del Gran Buenos Aires del año 2004.

Dentro de los rubros de importancia, en primer lugar se encuentra la comida, aunque los alimentos elegidos están muy lejos de la pirámide nutricional. El segundo rubro para los presupuestos juveniles es la **ropa**. En él desembolsan el 16% de sus ingresos, mientras que las familias apenas destinan el 6% a este renglón. El espacio de compra elegido mayormente elegido son los negocios de marca en centros comerciales en la vía

⁷ Claudio Rodríguez, Los Nuevos Paradigmas de la Juventud. Desayunos AAM (Asociación Argentina de Marketing). Hard Rock Café. Marzo de 2005.

pública; luego le siguen los negocios de ropa que no tiene marca reconocida y los outlets, continuando con los locales de marca en Shoppings, la venta directa, las ferias americanas y los súper e hipermercados, que en los últimos años han incorporado a la indumentaria entre sus propuestas.

Si bien hay entre los jóvenes una tendencia antimoda, hay gran valoración de las marcas, lo que se traduce en un discurso que dice < puedo usar lo que se me ocurra, pero que sea de tal marca >.

La muestra de Cicmas también dividió a los jóvenes en segmentos más pequeños, lo que permitió conocer mejor el perfil de cada grupo. Así, por ejemplo, se detectó que los más jóvenes dependen en mayor medida del aporte paterno y los mayores son más autónomos. Por lo tanto, quienes más dependen exclusivamente de sus ingresos son en su mayoría de clase media; los de más arriba o más abajo de la pirámide socioeconómica tienen más ayuda de sus padres.

Dentro de las características comunes que alcanzan a todos los jóvenes se encuentra el ahorro. El principal destino de esos fondos son las vacaciones, la aspiración del techo propio y siguen la compra de indumentaria y el fondo para urgencias, en la lista de motivos.

Según el estudio mencionado anteriormente pueden identificarse 6 categorías de jóvenes de acuerdo a una segmentación actitudinal:

**Resignados (24%) –apáticos, angustiados, adultos, familiares-
“Y... acá ando”**

- Preocupaciones del mundo adulto que hacen a la supervivencia cotidiana.
- Indiferente a los intereses y aspiraciones que definen a su generación (ropa, boliche, tecnología, etc).
- Opacidad de aspiraciones.
- Distantes de las marcas.
- Poca preocupación por el cuidado corporal.
- Jerarquizan mucho la familia.
- Descreídos de la política.

**Provocadores (19%) –críticos, rebeldes, inquietos-
“Es mi vida”**

- Construyen su identidad en oposición al mundo adulto.
- Son los que evidencian la visión más descarnada de la juventud.
- Jerarquizan el presente, buscando placer y diversión.
- Les gusta mostrarse conflictivos y reivindicar su juventud.
- No muestran interés por el estudio o la información.
- Rechazan seguir las modas, pero no desdeñan las marcas, ni la tecnología.
- Valoran a la mujer y la familia.
- Son algo optimistas sobre el futuro.

**Correctos (19%) –positivos, éticos, prolijos, seguros de sí mismos)
“No todos los jóvenes somos iguales”**

- Intentan sostener una imagen de la juventud alejada de los habituales cuestionamientos.
- Se muestran responsables.
- Se manifiestan desinteresados por la concurrencia a boliches, por la moda, por las marcas, por la tecnología y también por ideologías en boga sobre cuidado corporal.
- Poco consumistas.
- Manifiestan interés por la información, el estudio, la lectura y otros consumos culturales.
- Le dan importancia a la política.
- No tienen una actitud escéptica sobre el futuro del país.
- Son optimistas en formar una pareja confiable.

Lights (13%) –narcisistas, histriónicos, escapistas)

“Todo bien”

- Actitud escapista. Quieren divertirse y disfrutar el presente.
- Pero marcan su inclinación por una diversión sana.
- Siguen la moda, quieren estar en onda, son sensibles a la opinión de los otros sobre su ropa y reconocen que una marca de prestigio afirma su seguridad.
- Son uno de los clusters que más gasta en ropa y el más marquista.
- Marcada preocupación por el cuidado de la figura.
- Dicen cuidarse en la alimentación pero es el cluster de mayor consumo de dulces y snacks.
- Les gusta ir a bailar.
- Les gustan los viajes y ahorran para las vacaciones.
- Tienden a no importarles la política y descreen de los diarios.
- Son escépticos respecto del futuro del país y de los jóvenes.

Hedonistas (10%) –individualistas, consumistas, escépticos, selectivos-

“Hay que vivir bien”

- Les gusta vivir bien.
- Son selectivos en sus gustos.
- Son los más fascinados con la tecnología.
- Son consumistas y marquistas.
- En términos de moda, tratan de mostrarse personales en sus elecciones.
- Se sienten atraídos por los deportes, aun los de riesgo, los viajes y el turismo aventura.
- Les importa estar en forma físicamente y cuidan su alimentación.
- Son los más descreídos de la política y los menos interesados en la información de actualidad.
- Son escépticos en relación con el futuro del país.
- Están muy preocupados por ser independientes económicamente.
- Tienen buena relación con los valores familiares pero son los que más reconocen conflictos para encarar una relación seria y encontrar una pareja confiable.

Equilibrados (15%) –positivos, integrados, actualizados-

“Yo, tranquilo...”

- Toman esta etapa de la vida sin demasiados conflictos.
- El objetivo es pasarla bien equilibrando responsabilidades y disfrute.
- Quieren formarse, conseguir trabajo y ser independientes económicamente.
- Están más cercanos a valores adultos, sin renegar del universo joven.
- Otorgan gran importancia a su imagen.
- Les interesan la moda y las marcas de calidad.

- Cuidan el cuerpo y se preocupan por tener una alimentación sana.
- Les atraen los deportes, los viajes y el turismo aventura.
- Valoran la tecnología.
- Son los que más valoran la familia y no creen que sea tan difícil lograr una relación seria y encontrar una pareja confiable.
- No exageran sobre la difusión del alcohol, las drogas y la liberalidad sexual.
- Les interesa mucho estar al día con la información, y tienen buena opinión de los diarios.
- Les importa la política y no son pesimistas sobre el futuro del país.

La descripción de mercado realizada por la Consultora Cicmas Strategy Group reviste importancia a la hora de desarrollar el Plan estratégico, porque permite conocer detalladamente los estilos de vida, hábitos de consumo y la relación con productos y servicios que manifiesta el segmento joven de la población. Es importante destacar que, a la hora de asociar un producto al estilo de vida, siempre aparece la ropa en primer lugar dentro de las menciones espontáneas, lo cual corrobora la trascendencia del público joven para las marcas de indumentaria y explica el gran esfuerzo comunicacional dirigido hacia el mismo. Se observa, además, un nivel significativo de captación y permeabilidad consciente a la publicidad.

Características de la demanda

La provincia de Córdoba y la generalidad de las provincias argentinas, han enfrentado en los últimos años una difícil situación económica con la consecuente pérdida de poder adquisitivo de los consumidores debido a la crisis del año 2001, y por ello un bajo consumo per cápita de prendas de vestir. Sin embargo, la devaluación de la moneda argentina permitió la reactivación de la industria de la confección local a través de la sustitución de importaciones.

La demanda es muy sensible a los precios y, a pesar de la inflación que registró todo el sector a lo largo de los últimos 3 años, son numerosos los productos de marca local posicionados en los principales centros comerciales de la provincia de Córdoba y del norte del país. También se observa que hay un cambio de actitud del consumidor argentino que vuelve a preferir la calidad de los confeccionistas de la industria nacional.

Según afirma Philip Kotler en su libro “Dirección de Mercadotecnia”⁸, diversos factores influyen en la conducta del consumidor: factores culturales, factores sociales,

⁸ Kotler Philip, Dirección de Mercadotecnia – Análisis, planeación, implementación y control – Octava edición. México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1996, pág. 173.

factores personales y factores psicológicos. En el caso de la indumentaria y en relación al mercado joven de 15 a 30 años de edad, las decisiones se ven afectadas por una mezcla de todos ellos como por ejemplo: los grupos de referencia, la ocupación, los ingresos disponibles, las actividades e intereses que conforman el estilo de vida, la personalidad, motivaciones, creencias y actitudes. La comodidad, la moda, la utilización del tiempo libre, la funcionalidad y originalidad de las prendas también son algunos de los más importantes.

Las diferentes necesidades de vestimenta surgen de los cambios de hábitos y costumbres de la sociedad en general. Por ejemplo, se puede identificar en los últimos tiempos una tendencia a la revalorización del tiempo libre, a la expresión del propio yo de los adolescentes, que se traduce en el surgimiento de entidades dedicadas a la administración del tiempo libre, la instalación de centros de recreación como pistas de skates y la creación de ciclovías. Estos acontecimientos generan nuevas necesidades de indumentaria que acompañe dichas actividades y que refleje una personalidad, un modo de vivir particular.

La conducta del comprador en el ámbito empresarial difiere de la conducta del consumidor final, dado que mayor cantidad de personas influyen en las decisiones, se involucran diferentes responsabilidades y se aplican distintos criterios. En este caso los factores que intervienen en los responsables de efectuar las compras son otros. Siguiendo con el criterio de Kotler, existen 4 grupos principales: factores ambientales, factores organizacionales, factores interpersonales y factores individuales⁹.

En cuanto al gasto promedio en indumentaria que realizan los consumidores, de acuerdo a cifras obtenidas por la empresa PROYTER SRL de las ventas realizadas en el año 2006, se establece una media de \$70 por compra en el caso de la mujer y \$110 por compra para los hombres. Dichos valores se ven influenciados por el nivel socioeconómico de los compradores, la temporada (primavera/verano u otoño/invierno) y la cantidad de prendas que compran, entre otros factores. Estas cifras hacen referencia a las compras en los locales de venta minorista.

En el caso de la comercialización mayorista, la compra media guarda relación con la cantidad de prendas que contiene la curva de talles de cada artículo que se comercializa. En el caso de los jeans para mujer, por lo general se cuenta con 9 talles por modelo, lo que significa una compra mínima de \$ 350 sólo de un artículo. En el caso de los hombres, la curva de talles es más pequeña (5 talles por modelo de pantalón), lo que significa una compra mínima promedio de \$225 por artículo. A su vez, existen otros productos de

⁹ Kotler Philip, Op. Cit. Pág. 211.

menor valor, como las remeras de algodón y prendas que se fabrican en menor cantidad de talles. De acuerdo a la experiencia, se podría establecer una media de compra mayorista alrededor de los \$5000.

AMBIENTE INTERNO

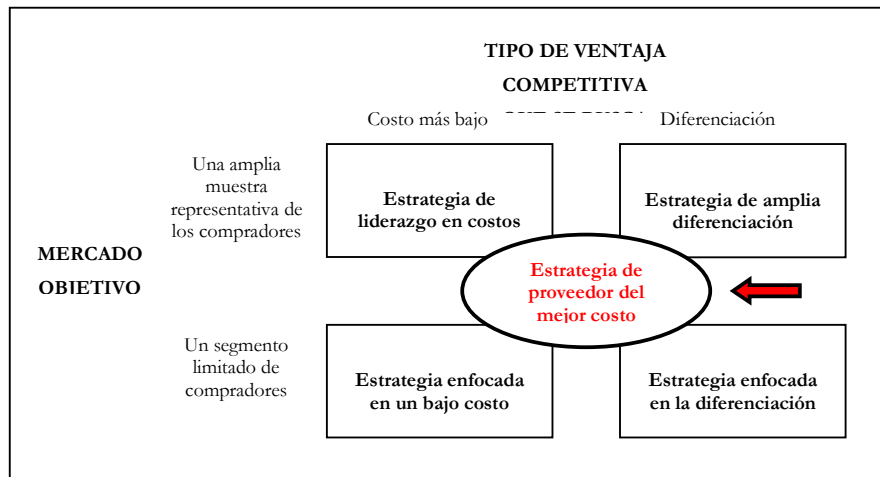
Evaluación de los recursos y las capacidades competitivas de la organización

Estrategia actual

En la actualidad, PROYTER SRL no cuenta con una estrategia definida formalmente, orientada a la producción textil. Por esta razón, es función del presente trabajo desarrollar un planteo estratégico, el cual apunte a fabricar productos de calidad a un precio competitivo, para clientes de un nivel socioeconómico medio.

Dentro de las estrategias competitivas genéricas, es posible encuadrar el planteo de la empresa como una estrategia “combinada” de proveedor del mejor costo, ya que está orientada a brindar a los clientes más valor por su dinero. Según Thompson y Strickland, esta estrategia “ajusta un énfasis estratégico en el bajo costo con un énfasis en la calidad, servicio, características y desempeño algo más que mínimamente aceptables”¹⁰.

Cuadro N° 8: Las cinco estrategias competitivas genéricas



Fuente: Thompson y Strickland, “Administración Estratégica”, pág. 144 (adaptado de Michael E. Porter, Competitive Strategy.)

Para la empresa, es claro que no está en condiciones de competir, por el momento, con grandes volúmenes, y mucho menos lograr una cuota de mercado similar a las empresas líderes. Se presentará una oferta con algunos productos básicos y con otros

¹⁰ Thompson, Arthur y Strickland A.J., Administración estratégica. Mc Graw-Hill. S.f. S.I. Cáp. 5, pág. 162.

artículos que respondan a la moda de esa temporada, para que de este modo abarque las distintas necesidades de la gente, siempre a un precio menor que las “marcas de moda”, pero sin sacrificar una calidad aceptable.

Para esta nueva etapa de fabricación que se inicia, la organización operará en todas las etapas en la cadena de producción-distribución, ya que abarcará desde el diseño y corte de las prendas hasta su distribución final en los locales minoristas o clientes mayoristas.

En la actualidad, la cobertura geográfica es muy reducida, ya que sólo concierne a la ciudad de La Rioja (en el año 2006 se abandonó el mercado cordobés cerrando el local comercial ubicado en el centro de la ciudad). Es importante destacar que, según datos del INDEC del año 2005, el Noroeste de nuestro país es una de las regiones que presenta mayor participación del rubro indumentaria en el gasto de consumo de los hogares, con valor de 5,84% respecto al gasto de consumo total, superando incluso a la Región Pampeana.

Como una medida estratégica reciente, PROYTER SRL ha decidido la apertura de dos locales comerciales nuevos en el shopping de la ciudad de La Rioja, en donde ya se encuentran otros tres puntos de venta. Uno de ellos, estará destinado a la venta de ropa para el segmento de preadolescentes, trabajando en forma exclusiva la marca Mc Body (originaria de Bs. As.). Y el segundo, se propone ingresar a un rubro diferente como es el de la lencería. Con estos nuevos proyectos la empresa trata nuevamente de diversificarse abarcando la ropa informal para todas las edades y géneros (niños, preadolescentes, mujer, hombre).

Competencias distintivas

Dentro de los recursos valiosos que posee la empresa con respecto a la competencia, se destaca la prolongada experiencia en el lavado a la piedra o “stone wash”, característica principal de una buena marca de ropa informal. Este recurso es difícil de imitar, dada la dificultad de instalar un lavadero industrial; perdura en el tiempo, siempre que se realice el mantenimiento adecuado y se incorpore la tecnología necesaria, y es superior desde un punto de vista competitivo, ya que la organización verdaderamente cuenta con este recurso en sus instalaciones.

Dicha competencia es una realidad distintiva e inusual en el sector, dado que la mayoría de las empresas requieren de estos servicios indefectiblemente para poder lograr un buen “look final” en sus prendas, contratándolos a terceros. Además de ser una

actividad que la empresa desempeña bien en relación con sus competidores, significa lograr una disminución en el costo total por prenda terminada, al contar con la propiedad de un lavadero con gran capacidad y todo el equipamiento necesario.

Como otra característica importante, se destaca una estructura pequeña y adaptable a los distintos volúmenes de producción, lo cual permite eliminar costos innecesarios y una gran flexibilidad, necesaria en los tiempos turbulentos que corren.

Por otro lado, el sector de lavado, presta servicios a otras fábricas de la ciudad de Córdoba, lo cual le permite solventar sus propios gastos y aportar al desarrollo global de toda la empresa.

Visión y misión

Una visión estratégica constituye una guía en la toma de decisiones y tiene gran implicancia en el desarrollo de la estrategia.

PROYTER SRL actualmente no cuenta con una definición formal de la visión estratégica y misión del negocio. Sin embargo, de las palabras de sus dueños se puede deducir que la empresa se orienta a proporcionar productos y servicios textiles, para atender a las necesidades de los clientes que realizan actividades productivas y comerciales y a los consumidores finales, poniendo énfasis en la creación de valor para los mismos.

Asimismo, el administrador general de la organización hace una diferencia entre la orientación definida para el lavadero de ropa y la planteada para los locales comerciales. En el primer caso, la idea es proveer de servicios textiles de calidad a las fábricas de la región; y en el segundo los objetivos responden a: comercializar prendas de vestir informales, manteniendo una relación precio-calidad favorable, prestando una excelente atención y servicio al cliente, abarcando todos los rubros: ropa de mujer, hombre y niños.

Definición del negocio

Tres preguntas fundamentales...

- **Qué se está tratando de satisfacer?**

Actualmente, la empresa presta servicios textiles mediante los procesos de “lavado a la piedra” del lavadero industrial, atendiendo a las necesidades de los confeccionistas de jeans de la Provincia de Córdoba. Asimismo, comercializa prendas de vestir de distintas marcas (además de la propia) para distintos segmentos de edad y género. Atiende a una necesidad básica como es la vestimenta, tratando de proporcionar, por un lado, una buena terminación de las prendas con un look original y atractivo para sus clientes “fabricantes” y, por el otro, vender comodidad, moda y diseño a los clientes de los locales propios.

- **A quién?**

El segmento objetivo del lavadero de jeans son los fabricantes de indumentaria informal de pequeño y gran porte, que necesitan darle a sus prendas un acabado excelente y un look moderno.

Con respecto a los locales comerciales, el segmento de clientes se diferencia en cuanto a la edad y género, ya que se comercializan prendas para niños, preadolescentes, mujeres y hombres. Se apunta a un nivel socio-económico medio, que consume prendas a un buen precio, sin dejar de lado la calidad.

- **Cómo?**

Aquí también se distingue el lavadero de los locales comerciales, ya que en el caso del primero se utilizan maquinarias y equipos especializados para obtener procesos textiles uniformes y darle una terminación a las prendas que satisfaga los requisitos de los confeccionistas. En el segundo, se atiende a las necesidades de los distintos segmentos de clientes, tratando de disponer siempre de una oferta variada de prendas básicas y de moda, a un buen precio y con una excelente atención.

Perfil de la organización, cultura y valores

Las estrategias de negocios de una organización siempre se hallan influenciadas por las ambiciones, filosofías y valores personales de sus fundadores.

PROYTER SRL es una empresa familiar pequeña, con una cultura muy influida por la personalidad de su creador, que asume el papel del principal emprendedor y generador de negocios, y ejerce una poderosa intervención en las alternativas de la estrategia a seguir.

La organización presenta una orientación a los resultados, sin descuidar las necesidades de los clientes, ya que es esencial la continua adaptación a la demanda y exigencias del mercado.

No hay una estructura formal delimitada en forma explícita. Sin embargo, son claras las relaciones jerárquicas, encabezadas por el administrador general (que se encuentra en la ciudad de Córdoba), el encargado de los locales comerciales (su hijo), que reside en la ciudad de La Rioja y lleva adelante la actividad comercial de los negocios, y luego los empleados, a cargo de las actividades operativas del lavadero y de las ventas en los locales de ropa.

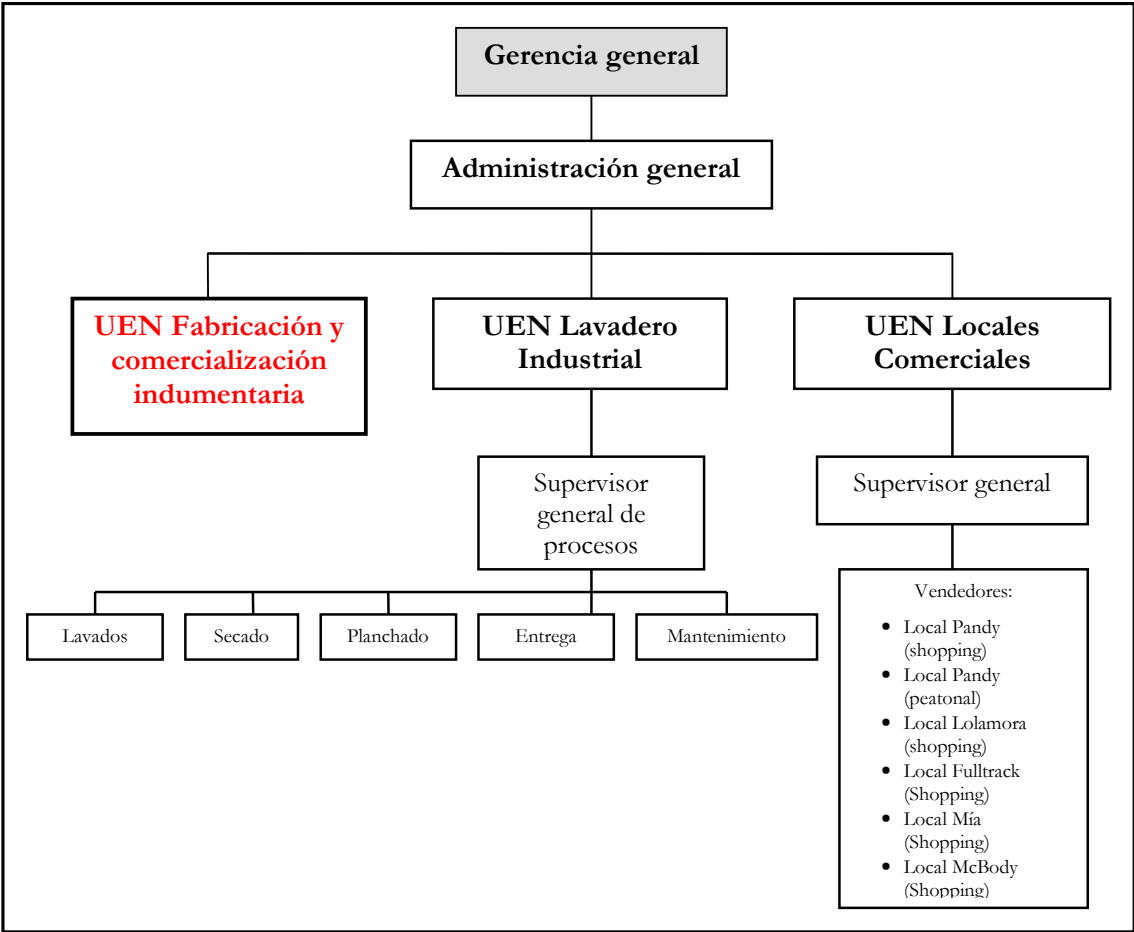
Su condición de pequeña empresa familiar determina algunos valores como la integridad, la pertenencia, la comunicación, el respeto mutuo y la cooperación.

La participación, el involucramiento, la predisposición, el esfuerzo y la superación diaria son tenidos en cuenta y valorados ampliamente en sus empleados, retribuyéndose no sólo con posibilidades de ascender y realizar actividades que demanden mayor responsabilidad, sino también con la entrega de confianza, libertad para manejarse, opinar y decidir en cuestiones relativas al trabajo.

Organigrama actual

El organigrama de PROYTER SRL se puede estructurar bajo el concepto de tres unidades estratégicas de negocios, dos de las cuales funcionan en la actualidad (la UEN Lavadero Industrial y la UEN Locales comerciales) y la tercera que retoma su actividad a partir del presente trabajo. Cada unidad cuenta con una organización funcional diferente, como se puede apreciar en la siguiente figura:

Cuadro N° 9: Organigrama de PROYTER SRL



FODA de la organización

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Prolongada experiencia en el procesamiento, lavado, pre-lavado y teñido de prendas de jeans. • Conocimientos y experiencia anteriores en cuanto a la fabricación de jeans, principalmente. • Estructura pequeña y flexible. • Reconocimiento por parte de la gente del rubro a partir de más de 15 años de trayectoria en la prestación de servicios textiles. • Propiedad de un lavadero industrial moderno y con capacidad para procesar 100 mil prendas mensuales, lo cual implica la disminución del costo total por prenda terminada. • Fuerza laboral con experiencia en el rubro. • Importantes contactos comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes oscilaciones en los volúmenes de trabajo del lavadero, con períodos que sobrepasan la capacidad y períodos de ociosidad. • Escasez de recursos para financiar iniciativas de marketing. • Falta de formalización y estructuración de los procesos y procedimientos de la empresa. • Deficiente planeamiento de mediano y largo plazo. • En épocas de alta demanda de todas las fábricas la capacidad de los talleres de costura es escasa y dificulta las entregas a tiempo.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones favorables para el desarrollo una línea básica de ropa informal para completar el circuito operativo de la empresa. • Aprovechamiento de la capacidad ociosa del lavadero a partir del lanzamiento de la producción propia. • Potencial de apertura hacia nuevos mercados geográficos, especialmente en el norte del país y el interior de la Pcia de Córdoba. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios adversos en la política del gobierno en cuanto a la importación de productos, en particular provenientes de Brasil y China. • Aumento de los costos de producción y de insumos. • Vulnerabilidad ante una recesión o una disminución del poder adquisitivo de la población.

Respuestas al Foda

Luego de un análisis de la posición de negocios en la que se encuentra la organización en cuanto a su situación interna y externa, es necesario plantear cómo se pretende aprovechar las oportunidades que presenta el entorno con las fortalezas que dispone la empresa, y cómo sortear las amenazas y contrarrestar las debilidades que dificultan el desarrollo de la estrategia.

En primer lugar, es preciso aclarar que las fortalezas señaladas serán plenamente consideradas en el desarrollo del Planeamiento Estratégico para la UEN. A partir de estos recursos, es posible explotar las condiciones propicias que plantea el entorno para retomar el negocio de la producción de prendas. Esto permite, al mismo tiempo, aprovechar la capacidad ociosa del lavadero en determinadas épocas del año, comercializar los productos en nuevos mercados y aprovechar el gran potencial de crecimiento que presenta en la actualidad el sector de la indumentaria, como consecuencia del incremento de la demanda interna. Asimismo, la gran capacidad creativa que existe en materia de recursos humanos, la extensa oferta de insumos y la fácil llegada a los clientes, son algunas de las ventajas que posibilitan el desarrollo del proyecto.

Para contrarrestar cada una de las debilidades mencionadas, será necesario emprender un proceso de planificación general para toda la organización, que permita prever las oscilaciones de la demanda y las acciones a seguir, de modo de evitar manejarse con el día a día. Además, es preciso emprender una reestructuración de los procesos internos que contribuya a una mejor organización, división de tareas y asignación de responsabilidades del personal que integra la empresa.

En cuanto a la escasez de recursos para iniciativas de marketing, puede compensarse a medida que se desarrolle el Plan Estratégico que se propone para la UEN. Cuando la misma comience a fortalecerse en el mercado, será posible destinar mayores recursos al apoyo de publicidad, promoción e imagen que necesita toda marca de ropa informal para lograr un posicionamiento en la mente de los consumidores.

Para neutralizar las amenazas del entorno es conveniente que la organización explote al máximo sus fortalezas, particularmente la que se refiere a la estructura flexible, ya que le permitirá adaptarse a los cambios frecuentes que propone la economía de nuestro país y no incrementar los costos fijos que pueden comprometer la situación de la empresa en momentos de incertidumbre. El sector de la indumentaria se caracteriza por estar conformado por Pymes con media o baja infraestructura y por la tercerización de los ciclos

de producción, por lo cual la vulnerabilidad de una pequeña organización ante los cambios económicos se reduce al no centralizar todas las etapas productivas para la confección total de la prenda.

Es conveniente aclarar, que algunas de estas propuestas conciernen a toda la organización en su conjunto y no van a ser desarrolladas en el presente trabajo, por no responder al tema ni a los objetivos planteados al inicio del mismo. Sin embargo, son tenidas en cuenta a la hora de desarrollar el Plan Estratégico.

Conclusiones del diagnóstico de PROYTER SRL

Para finalizar la etapa de diagnóstico, es conveniente detallar puntualmente cuáles son los problemas internos detectados en la organización que conducen al desarrollo del presente Proyecto de Aplicación. Los más importantes a tener en cuenta son:

- Falta de planificación estratégica formal.
- Necesidad de reorganizar los procesos productivos y de comercialización para retomar una nueva etapa de fabricación.
- Inexistencia de objetivos cuantificados.
- Falta de planificación económico-financiera.

De acuerdo a la problemática planteada, se propuso desarrollar un Plan Estratégico para la Unidad Estratégica de Negocios de Fabricación y Comercialización de ropa informal, que le permita a PROYTER SRL obtener una ventaja competitiva sustentable y que contribuya al crecimiento de la organización como un todo.

PROYECTO

ASPECTOS GENERALES DE LA UEN “FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE INDUMENTARIA”

Modelo de negocio

El modelo de negocio está basado en los siguientes pilares:

- Diseño: propio, mediante la contratación de un profesional a cargo del desarrollo creativo de las colecciones.
- Producción: tercerizada, en talleres de confección.
- Posicionamiento de marca: se apunta a un segmento medio del mercado.
- Comercialización: el objetivo es comercializar la marca en locales propios al consumidor final y, al mismo tiempo, concretar la venta mayorista en la misma fábrica y mediante vendedores viajantes que realicen la distribución en diferentes puntos del país y la provincia de Córdoba.
- Mercado objetivo: jóvenes de entre 15 y 30 años de edad, con 2 marcas diferenciadas: Sissy Boy, para las mujeres y Street Boy, para los hombres.
- Tipo de indumentaria: informal.
- Línea de producto: prendas de jeans y gabardinas principalmente, con el complemento de básicos de algodón.

Misión de la UEN

“Traducir las necesidades de nuestros clientes en productos textiles de calidad al mejor precio, poniendo énfasis en la creación de valor para los mismos a través del diseño, la fabricación y comercialización de indumentaria informal”

Meta

La meta es producir y vender 15.000 prendas por temporada (primavera-verano y otoño-invierno), es decir 30.000 prendas anuales, destinadas a la comercialización mayorista y minorista, durante el primer año de desarrollo del Plan Estratégico.

Para conquistar dicha meta de producción, es necesario lograr un capital de trabajo de aproximadamente \$484.000 para la primera temporada (6 meses).

Este objetivo está enfocado al primer año de funcionamiento de la UEN. Para las temporadas subsiguientes se prevé incrementar las ventas y por ende, la producción, en un 10% anual sostenido.

Estrategia

Como se ha mencionado anteriormente en el análisis interno de la organización, la estrategia a la cual apunta la organización para la UEN de Fabricación es convertirse en el Proveedor del mejor costo, orientados a brindar a los clientes más valor por su dinero.

Se intenta crear un valor superior ambicionando satisfacer o superar las necesidades del cliente acerca de las condiciones de calidad, diseño, look y demás características de las prendas, superando además sus expectativas de precio.

La UEN se enfocará, en un principio, en el desarrollo de una línea de productos básicos y algunos artículos de moda, para abarcar las distintas necesidades del consumidor. Una vez que las marcas fortalezcan su posición en el mercado, se podrá desarrollar una línea de productos más completa, con mayor trabajo de diseño, colecciones más arriesgadas, de modo de ir diferenciando la marca y presentar una oferta cada vez más variada; todo esto a un precio menor que las “marcas de moda” pero sin sacrificar una calidad estándar, lo cual se puede llevar a cabo gracias a la prescindencia de determinados costos fijos en los que las segundas marcas no necesitan incurrir.

La idea es que, como “proveedora de mejor costo”, la organización se puede posicionar en el segmento medio del mercado, ofreciendo productos de calidad aceptable a un precio inferior al promedio. Una gran mayoría de los compradores optan por indumentaria de una gama intermedia, y no por prendas económicas básicas de un productor de bajo costo o la costosa ropa de las grandes marcas, que lógicamente apuntan a una diferenciación superior, a la que sólo accede un grupo muy reducido de la población.

Integración estratégica

Dado que el planeamiento es un proceso jerárquico, es preciso que exista una correlación entre la estrategia de la empresa como un todo y los objetivos y planes de acción de la UEN que se está analizando.

PROYTER SRL actualmente cuenta con dos negocios paralelos: el lavadero industrial, que realiza el procesamiento y acabado de prendas de vestir de distintas marcas

de la región, y los locales comerciales de venta de indumentaria al público. Retomar la fabricación de prendas con marca propia permite cerrar el circuito operativo de producción, distribución y comercialización, accediendo a buenos márgenes al momento de la venta en locales propios y venta mayorista, sin dejar de lado el lavadero industrial, que brinda servicios a otros fabricantes y aporta gran parte del financiamiento necesario para desarrollar el nuevo emprendimiento.

La estructura organizacional que se propone para la UEN, responde a la necesidad que tiene la empresa como un todo de realizar un planteamiento estratégico que involucre todos sus negocios coherentemente. De esta manera, en un futuro, se pretende avanzar hacia la organización del lavadero y de los locales comerciales como otras unidades estratégicas, con el objetivo de mejorar el rendimiento individual y aportar al crecimiento global.

EL PRODUCTO

Especificaciones de producto

El producto consistirá en indumentaria informal, principalmente jeans (pantalones) con diferentes variedades de texturas y diseños, que serán el fuerte de la marca. Se partirá de la confección de prendas básicas para luego sumar artículos de moda con mayor trabajo de diseño y accesorios. Además se completará la colección con remeras, camperas, polleras, capris, shorts y demás complementos de vestir según la temporada.

Los pantalones son confeccionados en todo tipo de telas (dentro de las variedades que ofrece el denim), talles y modelos, adaptados a las diferentes tendencias de la moda informal, pudiendo ser de tiro bajo, extra bajo y medio, en una gran variedad de colores, procesos y texturas. Estructuralmente, un pantalón básico de jeans se compone de: la tela de jeans, el hilo con el cual está unido, los botones, los cierres (en caso que el modelo lo requiera), las tachas, las etiquetas (internas y externas), la badana de cuero, que identifica a la marca, y de una variedad muy amplia de accesorios distintivos y característicos de cada modelo en particular, como por ejemplo bordados, recortes de otras telas, tachas adicionales, etc.

Con respecto a las prendas de algodón, se componen de la tela, los hilos, las etiquetas internas y eventualmente de estampados, bordados, apliques.

Actualmente, la tendencia en la moda le proporciona un lugar preponderante a la etapa final de acabado y procesamiento de las prendas de jeans, por lo cual el papel del lavadero industrial se convierte en protagónico. Ésta es una competencia distintiva de la organización que ya ha sido mencionada anteriormente. Es importante de destacar en este punto porque, en muchos casos, la diferencia entre un jeans y otro está dada por el proceso al que ha sido sometido. De este modo, los pantalones pueden ser matizados, localizados, focalizados, desgomados, cepillados, teñidos, con roturas, con torsiones y demás tratamientos.

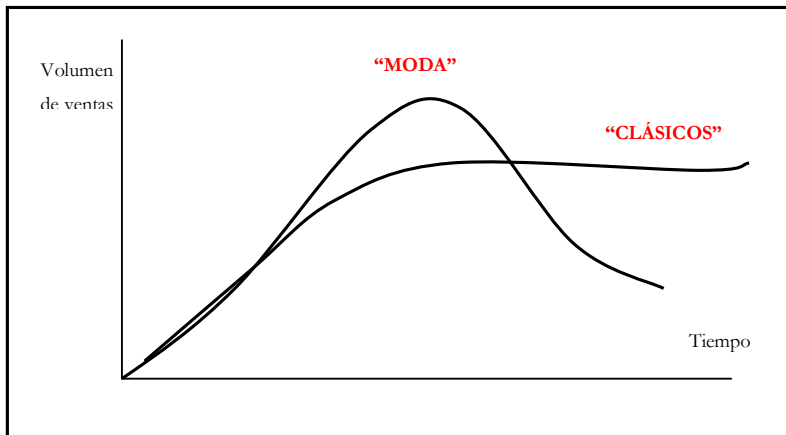
Ciclo de vida del producto

Un aspecto fundamental que se debe tener en cuenta al enfocarse en el desarrollo del producto es su ciclo de vida que, en el caso de las prendas de vestir, tiene gran importancia debido a que está sujeto a los cambios permanentes que se dan en la moda.

La empresa prevé hacer en cada nueva temporada, ya sea otoño-invierno o primavera-verano, nuevos y diferentes modelos de pantalones, camperas, shorts, polleras, capris de acuerdo a la tendencia del momento, al igual que algunas remeras y artículos complementarios. Sin embargo, se propone una línea clásica de prendas de jeans, que nunca dejará de producirse y que sólo presentará modificaciones de colores y telas, continuando con los mismos modelos.

De esta manera, el ciclo de vida de los productos de moda está determinado por la temporada productiva en que se produjo, pasando por todas las etapas previstas del ciclo en un sólo periodo de aproximadamente 6 meses. En cambio, los productos clásicos si bien sufren oscilaciones en los volúmenes de venta, no llegan a desaparecer nunca, ya que siempre existe una porción de mercado para ellos.

Cuadro N° 10: Ciclo de vida productos "MODA" y productos "CLÁSICOS"



Metodología de desarrollo del producto

Para llevar a cabo la misión propuesta para la UEN, será necesario comenzar por el estudio de las diferentes tendencias de la moda, usos y costumbres y gustos del mercado objetivo, especialmente lo referente al diseño de pantalones de jeans. Generalmente, las

grandes marcas argentinas envían a sus diseñadores al exterior del país, especialmente a New York, París, Milán u otros centros de la moda internacional, para interiorizarse de las novedades en diseño, colores, texturas y estilos que vendrán. Así, la globalización también tiene sus implicancias en la moda.

De cualquier modo, estas actividades quedan reservadas sólo para algunos pocos debido a su elevado costo. En el caso de PROYTER SRL, al ser una pequeña organización familiar, no cuenta con los recursos suficientes para llevar a cabo un profundo proceso de desarrollo de cada producto. La idea, en un principio, es seguir las propuestas de las marcas más reconocidas, adaptándolas a las posibilidades de la empresa y dentro del marco de la estrategia definida.

Una vez realizado un pequeño estudio de las tendencias a seguir, se proponen diferentes modelos alternativos para la realización de las “muestras” preliminares. Una muestra, consiste en el prototipo que se realiza a modo de prueba para analizar el calce (si se trata de un pantalón), como reacciona la tela al proceso de lavado a la piedra y demás detalles de diseño. Si la muestra es aceptada, se procederá a la producción en cantidad de ese artículo. En esta etapa, será preciso detallar claramente las especificaciones de producto, para que tanto los moldes, las telas, los accesorios y demás detalles de diseño y costura, sean respetados en el proceso productivo de la prenda.

Diseño técnico

A la hora de definir el diseño técnico de los prendas, será necesario tener en consideración una serie de aspectos, según el modelo que se esté produciendo en ese momento, lo cual no implica que dejen de existir determinados factores de diseño comunes a todos los productos que desarrolla la UEN. Algunos se detallan a continuación:

- **Factor funcional:** todas las prendas que se producen son diseñadas pensando en satisfacer un conjunto de necesidades y deseos de los clientes, partiendo de la base de que la necesidad primaria es el vestido. Las prendas en general se asocian a las actividades y estilos de vida de las personas. En este caso, se trata de una marca de ropa informal, que pretende brindar comodidad y practicidad para el día a día, con un estilo urbano, despojado, con prendas básicas y algunos artículos de moda que aporten un look diferente y original a sus compradores.

- **Valor:** los clientes recibirán un producto de calidad a un precio menor al promedio. La idea es que puedan elegir prendas básicas o de moda pero sin que esto represente un gran sacrificio de dinero, ya que en el precio final no se está pagando “la marca” sino el producto.
- **Calidad:** aquí no se habla de la “mejor calidad”, que lógicamente conllevaría mayores costos, sino de una calidad aceptable, que cumpla con los requisitos básicos que cualquier cliente pretendería por el precio razonable que está pagando.
- **Apariencia:** para una marca de ropa este factor es fundamental. Al tratarse de indumentaria informal, básicamente en tela de jeans, se trabajará permanentemente en los detalles de diseño, en las telas, los accesorios utilizados y en el look final que el lavadero le brinda a este tipo de prendas.
- **Factibilidad:** este aspecto es decisivo al momento de la producción en cantidad de los modelos elegidos. En muchas ocasiones, determinados diseños que son originales e innovadores, generan grandes complicaciones al momento de la confección y armado de la prenda o del lavado, que terminan afectando el resultado final, obteniéndose un producto que difiere de la muestra inicial.
- **Estandarización:** parece contradictorio hablar de este factor cuando se trata de indumentaria informal, que está sujeta a los permanentes cambios en la moda. No obstante, en materia de moldería, se utilizan moldes estándar que sirven de base y ya han sido probados, para evitar dificultades al momento de la confección. El motivo radica en que las máquinas que se utilizan para armar los cortes ya vienen preparadas para trabajar con esas medidas; de lo contrario deben coserse a mano. Por lo tanto, es conveniente realizar las variantes en los distintos modelos sobre la misma base.
- **Flexibilidad:** este aspecto es la contraparte del anterior e implica costo y tiempo adicionales. Aquí se trata de adaptar las colecciones a los requerimientos del mercado, realizando diseños diferentes para distintos públicos.
- **Costo:** este es un factor de diseño fundamental para la estrategia de producto que se propone con el Plan Estratégico. La idea es que las

diferentes colecciones que se propongan cada temporada no superen un determinado rango de precios.

- **Regulaciones gubernamentales:** son importantes de tener en cuenta al momento de la producción ya que las prendas deben llevar internamente una etiqueta donde figure la denominada “composición”, es decir, el material de que está compuesta la tela, las indicaciones de lavado, la empresa fabricante y su número de CUIT. Por ejemplo en la composición de un jean figura: Sissy Boy (la marca), 100% algodón, industria argentina, lavar c/ agua fría temp. Máx. 40°, no usar cloro, plancha baja temp. Máx 110°, lavado a seco, secar suspendido, Proyter Srl, CUIT 30-70721855-6. Además, existe la renombrada “ley de talles”, que determina que las prendas deben fabricarse en todos los talles, haciendo referencia principalmente a los más grandes.

consumidor como para el vendedor, dan una idea de la calidad del producto (aunque no siempre se corresponden), y cumplen con objetivos de marketing.

Cuando se trata de prendas de algodón sí es necesario la utilización de bolsitas individuales transparentes para una mejor presentación y protección de las mismas.

En materia de embalaje, para realizar los envíos de mercadería terminada y lista para la venta, como se puede observar a continuación, se utilizan bolsas de polietileno o cajas de cartón según la elección del cliente o el tipo de prenda.

Cuadro N° 12: Embalaje utilizado para envíos de mercadería



PROCESOS INTERNOS

Operaciones

La UEN estará a cargo del diseño y cortado de las telas, dejando la etapa de confección a talleres externos especializados en el armado de jeans. La confección, entendida como proceso industrial, implica que el material con que se realiza la prenda se corta en piezas que luego se empalman mediante costura. Dichos talleres trabajaran de acuerdo a moldes con las especificaciones para cada prenda, detalladas por el área de Operaciones.

Será tarea de la UEN programar las cantidades a producir de cada artículo de acuerdo a la planificación realizada con anterioridad. Además, el área de diseño deberá decidir qué tipos de telas, etiquetas, bordados, tachas, botones y demás accesorios llevará cada modelo que se desea producir.

El proceso productivo se inicia con el corte de las telas, realizado por el cortador profesional y un ayudante. Colocan los moldes sobre la primera de las telas y efectúan la “tizada” completa, a la que luego le sigue el corte del total de las telas. Una vez cortada la tela, se arman los diferentes paquetes con cada una de las piezas. Paralelamente, se incluyen en lo que será ese “corte” los avíos que correspondan al modelo sobre el cual se está trabajando (botones, etiquetas, tachas, badana, etc.).

Una vez terminado, el corte es enviado al taller de costura, en donde serán confeccionadas las prendas, en un período estimado de entre 15 y 30 días, dependiendo la magnitud de la partida y el trabajo de mano de obra que requiera el modelo.

Una vez finalizada la confección, las prendas volverán a la organización para llevar a cabo el proceso de acabado y terminación en el lavadero, que les da el look o apariencia final. Dicho proceso consta de diferentes tratamientos a los cuales se pueden someter las prendas: lavado a la piedra o “stone wash”, suavizado, desaprestado, centrifugado, secado, localizado, cepillado, focalizado, matizado, corrosión, destroyer, roturas, torsiones, arrugado y teñido. Además, el lavadero entregará las prendas planchadas para que se efectúe el control de calidad previo al etiquetado, que consiste en la limpieza manual de cada prenda de excedentes de hilos y restos de piedra pómez en los bolsillos. Inmediatamente, se ordenan las prendas por talles y artículos con su respectiva etiqueta “hang tag” en el sector de stock de producto terminado, quedando a disposición del responsable de ventas para la distribución a los diferentes clientes, ya sean mayoristas o minoristas.

Dependiendo del modelo que se esté produciendo, se realizarán bordados o colocación de diferentes accesorios antes del ingreso de las prendas al lavadero e, incluso, previo envío al taller.

La descripción realizada se refiere al conjunto de procedimientos internos que se seguirán en la Unidad de Fabricación. El proceso de producción de prendas puede ser resumido en las siguientes etapas:

1. **Moldería:** la moldería industrial consiste en la confección de patrones exactos para la posterior realización de prendas, denominando códigos y procedimientos precisos, tendientes a la producción en serie. El contacto manual con los moldes provoca el conocimiento de la verdadera dimensión de las partes que hacen al todo, entendiendo por ese todo a la prenda completa.

2. **Encimado:** se desenrolla el tejido sobre la mesa de corte superponiendo diversas capas (de cada una se obtendrán todas las piezas de un modelo), esta operación es realizada manualmente, garantizando así el ajuste apropiado de las diferentes capas.

3. **Tizado:** la tizada es el ordenamiento de todos los moldes de la curva de talle tratando de ocupar el menor espacio posible. También en este proceso se debe considerar:

- Consumo de tela por prenda
- Alineado del eje de la moldería en el sentido de la urdimbre (evita prendas torcidas)
- Tensión adecuada de la tela durante el tendido. De ser excesiva puede generar encogimiento en la prenda; de ser escasa genera arrugas en el tendido.

4. **Corte:** tras haber colocado, los patrones sobre la última capa, el cortador comienzan su trabajo ayudados de una máquina cortadora y tijeras manuales (según la tela y la prenda) para obtener un corte perfecto.

Durante el corte se debe tener en cuenta:

- Cuchilla de corte siempre perpendicular a la mesa. De esta manera, la primera y última capa tendrán iguales dimensiones.

- Tamaño de los piquetes (pequeñas marcas de orientación para la costura) que, de ser demasiado grandes pueden producir roturas durante el lavado.

5. **Procesos alternativos:** estos procesos son anteriores al ensamblado de la prenda, como por ejemplo: bordado o estampado de la marca.

6. **Ensamblado y costura:** las piezas recortadas son orientadas, con operatividad en cada prenda, a los distintos puestos de montaje, por ejemplo: la realización de cinturillas, la costura de braguetas, la instalación de bolsillos, etc.

Pueden ser utilizados distintos tipos de costuras para confeccionar una prenda. Las costuras son escogidas dependiendo el tipo de esfuerzo al que serán sometidas y al aspecto visual deseado.

Durante la operación de costura los principales puntos a considerar son:

- Tipo y tensión del hilo de costura que de ser excesiva puede provocar frunces en las prendas por alto encogimiento de las costuras.
- Coincidencia de piquetes para que el armado sea correcto.
- Diferente tensión de arrastre que puede provocar piernas torcidas.
- Tipo y desgaste de la aguja que puede provocar picado en las costuras.

7. **Terminado:** con el fin de garantizar una prenda de vestir sin defectos, se efectúa un control final respetando el corte, la solidez de las costuras, limpieza de hilos, etc. Tras ello se lavarán, si es necesario, plancharán y doblarán las prendas antes del embalaje definitivo.

A continuación se puede apreciar el gráfico de las actividades involucradas en la producción de una prenda de jeans, con la simbología estándar que permite la rápida visualización del proceso.

Gráfico del proceso

Cuadro N° 13: gráfico del proceso de la UEN

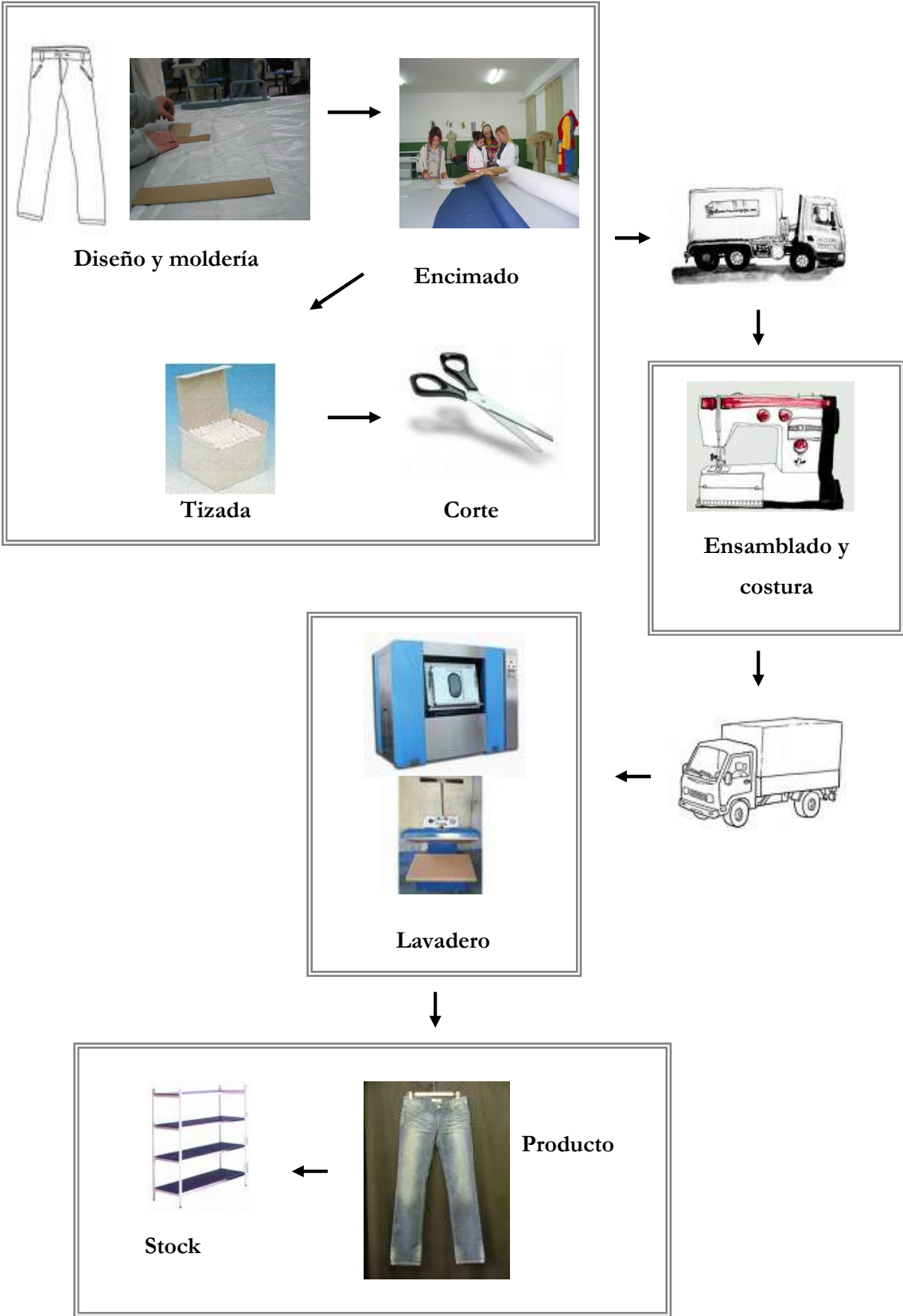
DETALLE DE FABRICACIÓN DE JEANS	OPERACIÓN	TRANSPORTE	INSPECCIÓN	DEMORA	ALMACENAJE
Diseño y moldería	○	→	□	⊂	▽
Elección de modelos finales	○	→	□	⊂	▽
Progresión de curva de talles	○	→	□	⊂	▽
Encimado de las telas	○	→	□	⊂	▽
Tizada	○	→	□	⊂	▽
Cortado	○	→	□	⊂	▽
Preparación cortes	○	→	□	⊂	▽
Envío al taller	○	→	□	⊂	▽
Confección en el taller	○	→	□	⊂	▽
Bordados y estampados	○	→	□	⊂	▽
Retiro mercadería del taller	○	→	□	⊂	▽
1º control calidad	○	→	□	⊂	▽
Traslado al lavadero	○	→	□	⊂	▽
Procesamiento y acabado	○	→	□	⊂	▽
Limpieza de hilos y detalles	○	→	□	⊂	▽
2º control de calidad	○	→	□	⊂	▽
Etiquetado	○	→	□	⊂	▽
Colocación en depósito	○	→	□	⊂	▽
Despacho a clientes	○	→	□	⊂	▽

Los ciclos de producción y su incidencia en la logística

Debido a que la fabricación de indumentaria está afectada a la estacionalidad y a la moda (se produce un recambio continuo), a que mayoritariamente el rubro está integrado por Pymes, con media o baja infraestructura, y a que no existe una industria que posea la capacidad de centralizar todas las instancias productivas para la confección total de la prenda, los mecanismos de producción generalmente están basados en la tercerización de los ciclos de producción de la indumentaria.

Además, el sistema productivo requiere de gran cantidad de procesos (descritos anteriormente) que demandan de personal especializado, de instalaciones acordes a cada uno de ellos. Como consecuencia, este tipo de organización industrial incide directamente en el sistema logístico de producción. Se puede afirmar que existe una relación proporcional: cuanto más proceso hay dentro de la cadena productiva mayor es el recorrido para obtener la pieza terminada. Por ejemplo, si a un corte de jeans se le agregan detalles bordados o la colocación de tachas se seguirán agregando participantes al proceso.

A continuación se presenta un esquema de cómo sería el funcionamiento de los ciclos productivos y la logística industrial en el caso PROYTER SRL.



Equipo e instalaciones

El proceso productivo que se desarrolla dentro de la UEN requiere de muy poca tecnología y herramientas, ya que la confección de las prendas se realiza en talleres externos, los procesos de lavado a la piedra en el lavadero de la organización –que funciona como otra UEN- y los demás agregados, como bordados y estampas, también se tercerizan a proveedores especializados. Internamente sólo se lleva a cabo la etapa de diseño, cortado y actividades de terminación del producto final, posteriores al acabado de las prendas en el lavadero.

De este modo, el equipo y herramientas necesarios para llevar a cabo la misión de la UEN son los siguientes:

- Computadoras
- Cortadora
- Mesa de corte
- Estanterías
- Tijeras
- Tizas
- Papel de molde
- Etiquetadoras
- Mostradores y percheros

Es conveniente aclarar que la organización actualmente cuenta con todas estas herramientas de trabajo como consecuencia de sus anteriores incursiones en la fabricación de jeans, sin embargo se prevé la compra de 2 computadoras y una impresora nuevas para las labores de diseño y administrativas.

Materias primas

La materia prima necesaria para producir las 15.000 prendas de cada temporada consta de 15.000 metros totales de tela, teniendo en cuenta que cada pantalón o campera de jean lleva aproximadamente entre 1 y 1.2 mts en promedio, dependiendo de si se trata ropa de mujer o de hombre. Para otro tipo de artículos, como polleras, bermudas, shorts, camisas, remeras, el cálculo es diferente, ya que insumen una menor cantidad de tela, por lo cual se toma como promedio 1 metro de tela por prenda.

A su vez, para cada prenda, se deben contabilizar la cantidad de avíos necesarios, es decir el número de botones, tachas, etiquetas, cierres y demás accesorios que lleva cada artículo según el modelo.

A modo de ejemplo, un jeans clásico tiro bajo lleva:

- 4 tachas
- 3 botones o 1 botón + cierre
- 1 etiqueta interna con el nombre de la marca
- 1 etiqueta interna donde figura el talle
- 1 etiqueta interna donde se detalla la composición
- 1 badana de cuero externa con el nombre de la marca, en la parte trasera
- 1 grifa, en el bolsillo trasero
- 1 etiqueta en el bolsillo relojero delantero

Además de los avíos detallados, se pueden agregar o quitar accesorios dependiendo el modelo de que se trate. Todos estos insumos se entregan al taller de confección junto a los cortes.

En cuanto a los hilos, este insumo es proporcionado por el mismo taller encargado del ensamblado y costura de las prendas.

Es preciso aclarar que, para realizar el cálculo del costo de producción por prenda, se han tenido en cuenta las cantidades de tela y de avios que requiere cada modelo en particular.

Inventarios

El manejo de los inventarios está directamente relacionado con la programación de la producción anual. Generalmente, un mes antes del inicio de cada temporada, se realiza la preventa a los clientes, que mediante la entrega de cheques o dinero en efectivo, se aseguran la provisión de mercadería apenas se encuentra terminada. En esta instancia, se toman los pedidos de los diferentes artículos de la colección que propone la marca, por lo cual ya se maneja un primer número de las ventas y, por ende, de las necesidades de producción. De esta manera, el stock de producto terminado no permanece en fábrica ya que es inmediatamente despachado a los diferentes clientes, de acuerdo a lo pactado en el momento de la preventa. Sólo se trabaja con el inventario mínimo necesario para las reposiciones de talles y para la venta directa en fábrica.

Respecto a la materia prima, con anterioridad al inicio de la temporada, se compran las telas y avíos necesarios para satisfacer las necesidades productivas. Dicho stock se va utilizando a medida que se va cumpliendo lo previsto en el Plan de Producción. Se puede decir que se trata de un “inventario de seguridad”, dado que en la industria textil los tiempos de respuesta son largos y en muchas oportunidades las ventas no pueden predecirse con exactitud. También se le puede denominar “inventario de anticipación” a las prendas que comienzan a producirse varios meses antes del inicio de la temporada o se anticipan a las épocas de mayor venta, como por ejemplo la segunda quincena de Diciembre, previa a la Navidad y fiestas de fin de año.

El conflicto con los inventarios se puede presentar cuando las ventas efectuadas difieren de las proyectadas, generando saldos de mercadería que, si no puede ser vendida rápidamente, quedará desactualizada por efecto del tiempo, exceptuando las prendas clásicas que no pasan de moda de una temporada a otra. También en el caso de que un artículo determinado no haya tenido buena aceptación en el mercado y se produzcan grandes devoluciones, se genera un remanente de mercadería que, generalmente, se trata de vender a un precio mucho menor al inicial en ferias o tiendas de oferta.

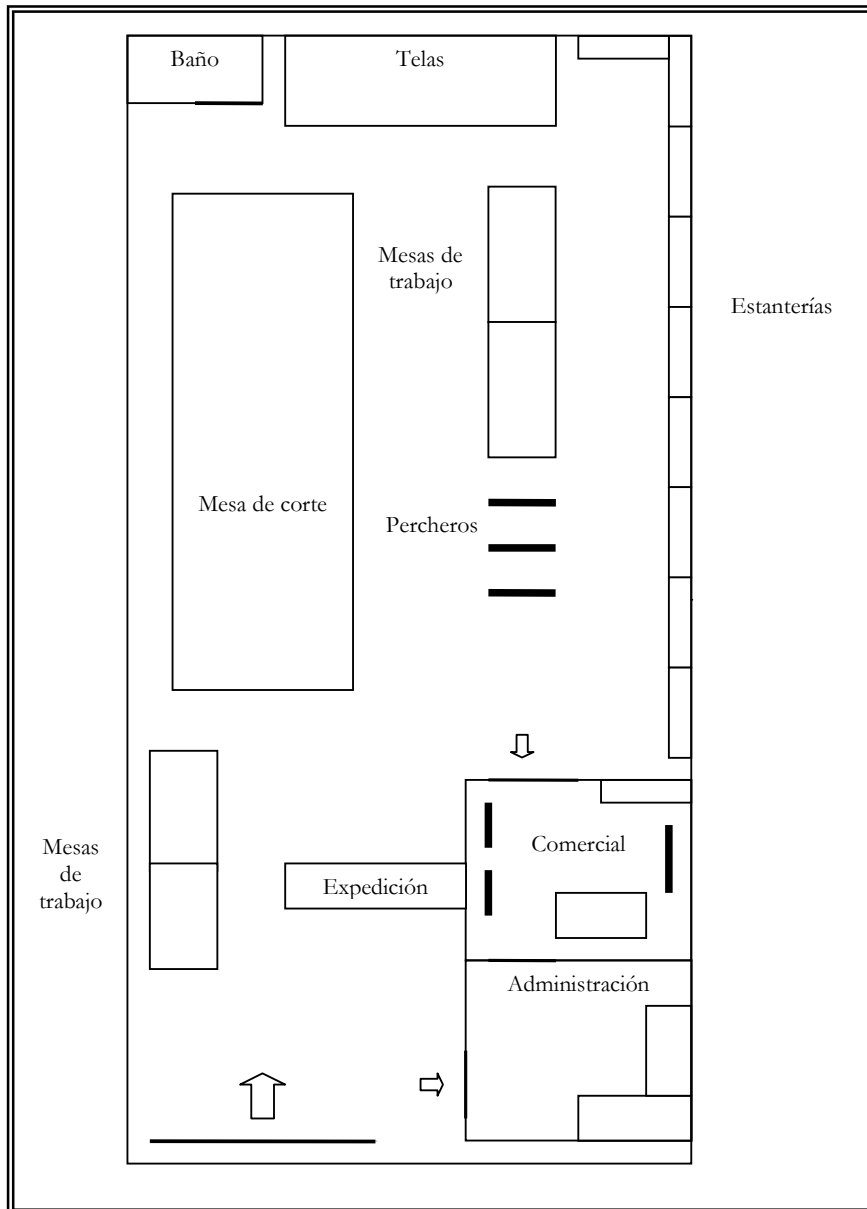
Lay out

A la hora de pensar en el diseño del establecimiento se han tenido en cuenta aspectos tales como: favorecer la circulación, la adaptabilidad al proceso, que exija los menores esfuerzos para su funcionamiento, minimizar el espacio empleado, los movimientos y los riesgos, además de la flexibilidad para adaptarse a las necesidades de evolución en el tiempo. Es importante también diferenciar claramente los espacios destinados a las distintas operaciones que se realicen.

Como se ha mencionado en la fase de diagnóstico, la organización cuenta con dos galpones ubicados en el Barrio Independencia de la ciudad de Córdoba. En uno de ellos funciona actualmente el lavadero industrial, mientras que en el otro se pondrá en marcha la UEN de fabricación. Este último, cuenta con un sector de oficinas dividido en dos ambientes, que servirán para diferenciar el área Comercial del área de Administración; un baño al fondo de la instalación, y en el espacio restante, se encuentra la mesa de corte, cuyas dimensiones son 12 mts de largo y 2.1 mts de ancho, una plataforma sobre la cual se depositan los rollos de telas, 3 estanterías para el stock de avíos y demás insumos de producción y 4 mesas de trabajo utilizadas por el personal de Operaciones. Además, se

cuenta con 7 estanterías para el depósito de producto terminado, que se encuentran ubicadas en cercanía a la oficina comercial. Con la distribución de las estanterías se intenta minimizar los costos de manipulación de los productos y, a su vez, optimizar el acceso a los productos de mayor rotación. Al mismo tiempo, los productos de mayor movimiento deben estar más cerca de la zona de expedición, para ello serán clasificados según un ABC de ventas.

Cuadro N° 14: Representación gráfica del lay out de la fábrica



Canales de distribución y sistema de comercialización

La distribución de los productos se realizará mediante canales directos e indirectos. La empresa cuenta actualmente con locales comerciales propios, ubicados en la ciudad de La Rioja, en donde comercializa sus marcas Sissy Boy y Street Boy, además de otras marcas reconocidas como Sólido, Mistral, Raiders, Oasis, Wupper, Pandi, MacBody, Krysia, Lolita. De acuerdo a la experiencia de ventas de años anteriores, los locales recibirán aproximadamente el 15% de las prendas que se planean producir.

En la ciudad de Córdoba, donde se encuentran sus instalaciones, se concretará la venta por mayor en forma directa desde fábrica a determinados clientes. Además, se trabajará con distribuidores que cubrirán el interior de la provincia y el resto del país. Los mismos no pertenecerán a la estructura formal de la empresa, es decir que funcionarán como intermediarios que trabajan por su cuenta y utilizando su propia estructura. Por lo tanto, no percibirán comisiones sino que obtendrán una ganancia a partir de la reventa.

La decisión de utilizar intermediarios tiene que ver con los diferentes beneficios que esta opción aporta. Permiten a la organización especializarse y concentrarse en la producción, ofrecen heterogeneidad de oferta a los minoristas (ya que es imposible para una sola marca cubrir todas las necesidades), le facilitan el proceso de compra, tienen mayor cercanía al mercado meta, colaboran en la generación de valor agregado de tiempo, lugar y forma, lo cual es fundamental para brindar un buen servicio logístico al cliente. Claro que la utilización de intermediarios trae aparejadas algunas desventajas como: la pérdida de control general y del manejo de las mercaderías, la pérdida de información y el debilitamiento de la supervisión de fuerza de ventas. Sin embargo, la organización trata de contrarrestarlas generando también un contacto directo con determinados clientes importantes y mediante el mantenimiento de sus propios puntos de venta.

Con los volúmenes de producción programados para el primer año y de acuerdo a un crecimiento estipulado del 10% anual, las modalidades de distribución elegidas serán suficientes para cubrir las necesidades de comercialización de la UEN.

Previo al inicio de cada temporada, ya sea otoño-invierno o primavera-verano, se realiza una presentación de la colección en el showroom de la fábrica, tanto para clientes minoristas como para los distribuidores. El propósito de la exposición es exhibir el muestrario completo de las prendas que se van a producir en la temporada, obtener una retroalimentación acerca de la aceptación de dicha colección por parte de los invitados a la muestra y confeccionar las notas de pedido. Asimismo, en dicha ocasión tanto clientes

como distribuidores entregan los primeros cheques o valores para cubrir las compras de la temporada. A través del sistema de prechequeado, los compradores se aseguran una cantidad determinada de productos y un lugar en las previsiones de ventas de la UEN. De esta manera, la empresa puede dar los últimos retoques a su programa de producción, teniendo en cuenta los datos aportados por las notas de pedidos confeccionadas.

Actividades funcionales

La dirección de producción se desarrolla a través de una serie de funciones que le son características. Para toda organización dedicada a la producción existe un listado de actividades funcionales típicas, como las señaladas por el autor Ricardo Solana en el Marco teórico de este trabajo. Sin embargo, cada empresa puede considerar variaciones de acuerdo a las necesidades que envuelven su organización interna.

Para cumplir con la meta planteada al inicio para el planeamiento estratégico de la UEN, se traza una estructura conformada por 3 áreas:

- **Comercial:** a cargo de la comercialización de las prendas, la administración de la fuerza de ventas y los locales comerciales, y la atención de los clientes en el showroom de la fábrica.
- **Operaciones:** cuya actividad es el diseño y tiene la responsabilidad creativa de las colecciones, además de la realización de los cortes, controles de calidad, etiquetado y despachos.
- **Administración:** que se ocupa de las tareas administrativas, presupuestos, planeamiento y control de gestión además de realizar las compras de insumos y materiales.

El Área Comercial efectuará las siguientes funciones: recepción de pedidos de locales y vendedores viajantes, atención de clientes (mayoristas o minoristas), coordinación y control del equipo de ventas, realización de informes periódicos para el área de Administración, desarrollar y actualizar la base de datos de clientes realizando un oportuno seguimiento de la misma y mantener un contacto permanente y fluido con el área de Operaciones.

Dentro del Área de Operaciones, las tareas de diseño serán realizadas por una persona dedicada exclusivamente a la creación de los diferentes modelos a producir, la

preparación de los moldes y la elección de los distintos accesorios y avíos. Los cortes estarán a cargo de un cortador profesional y un ayudante, quienes realizarán dicha tarea dejando las partidas listas para ser llevadas al taller de costura en donde serán armadas.

Las actividades de control de calidad, etiquetado y despachos tienen que ver con que cada partida de ropa se envíe al taller, con sus correspondientes avíos y muestra para una correcta confección. Además, al regresar las prendas del taller de costura, son revisadas para controlar los desvíos y evitar remitir prendas con fallas al siguiente proceso. Nuevamente, cuando cada partida retorna del lavadero, es función del área verificar si cumple con las condiciones pactadas para cada modelo. Cuando las prendas se encuentran totalmente terminadas se procede al etiquetado y despacho para cada cliente.

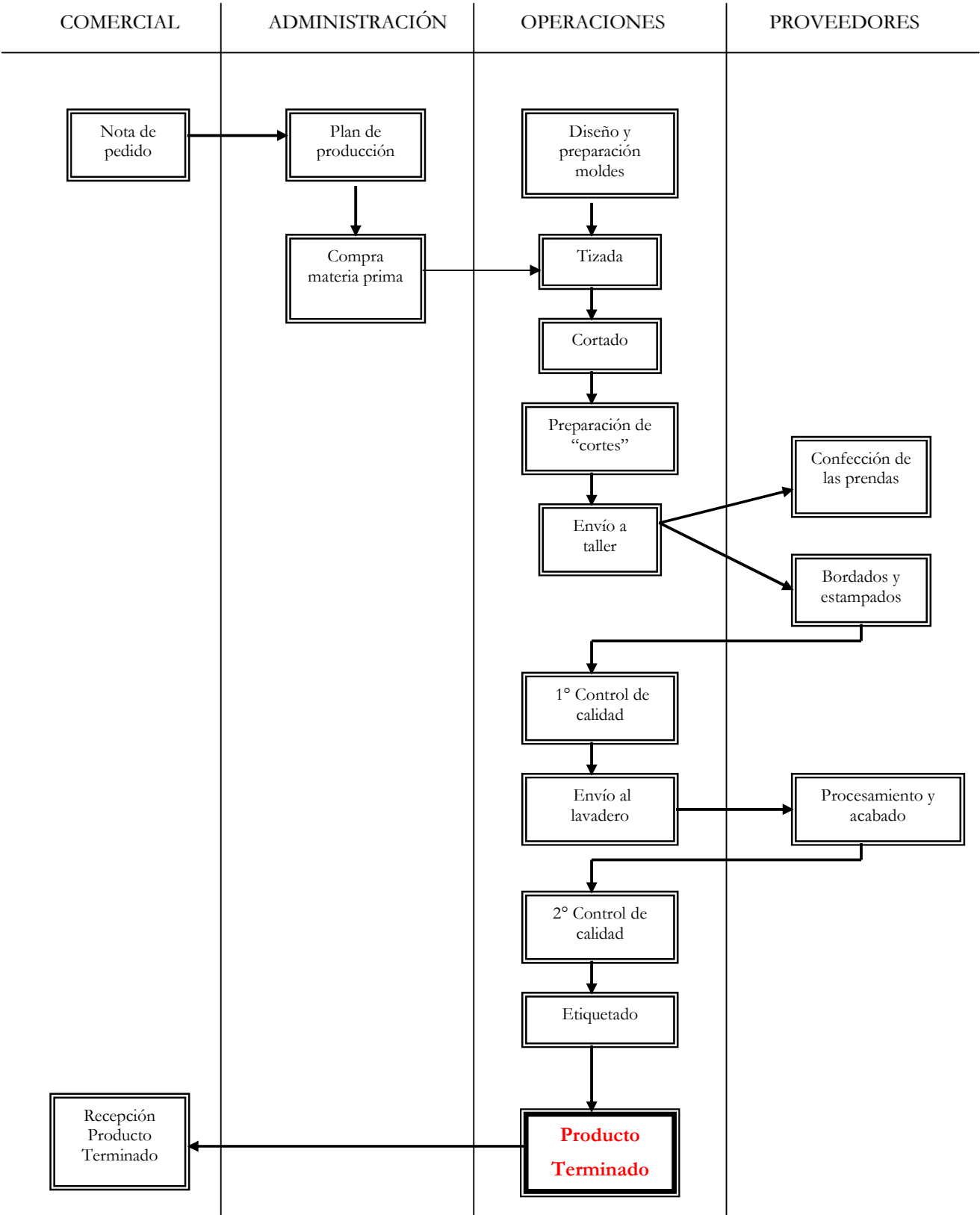
Conjuntamente con las actividades mencionadas, el área de Operaciones desarrolla las siguientes funciones: conformación del equipo de trabajo acorde a las necesidades, puesta en marcha, ejecución y control del plan de producción, verificación de desvíos y elaboración de cursos de acción para solucionarlos, supervisión de los talleres de confección externos, realización de informes de producción para el área Administrativa, permanente comunicación y coordinación con el área Comercial, supervisar las necesidades de materia prima y accesorios de la prendas evitando pérdidas y faltantes que demoren los cortes, y elaboración de notas de pedido de insumos dirigidas al área administrativa que se encarga de las compras.

El Área de Administración está a cargo del procesamiento de datos, facturación, cobranza, elaboración de presupuestos y planes de producción, control de desvíos. Conjuntamente, tiene a su cargo las compras de telas, avíos, etiquetas y demás insumos necesarios para la producción que soliciten las diferentes áreas de la UEN. Los responsables que trabajen en esta área, deberán mantener un contacto permanente con los proveedores, al igual que el área Productiva.

Debido a que el desarrollo del proyecto considera la tercerización de la confección de las prendas, no se requiere de inversión en activos fijos productivos; como maquinarias y herramientas; para esta etapa del proceso en particular. En este sentido, se contará con la colaboración de diferentes talleres, algunos de ellos especializados en Denim, y talleres que se dedican fundamentalmente a la realización de bordados y estampados, los cuales cuentan con la tecnología y maquinaria apropiadas.

A continuación, se presenta un flujograma que relaciona a todas las áreas propuestas y a los proveedores externos en el desarrollo de la actividad productiva.

Flujograma general



Recursos humanos

Para el funcionamiento de la estructura planteada será necesario contar con 6 personas distribuidas en las diferentes áreas, además del Director de la UEN que coordinará la marcha de toda la unidad.

Para el Área Comercial será suficiente contar con 1 persona que se ocupe de las funciones antes descritas, ya que la comercialización a nivel mayorista, en distintos puntos del país, será concretada por distribuidores que trabajan de manera particular. Además, la organización cuenta con una base de datos de antiguos clientes que continúan demandando sus productos y que se manejarán directamente con la fábrica para hacer sus pedidos, sin vendedores intermediarios.

El Área de Operaciones precisará un equipo de 4 personas: un diseñador o responsable creativo de la colección de cada temporada, un cortador (que no conforma el staff fijo de personal), un ayudante (que realiza tareas varias) y un encargado del traslado de las prendas al taller, al lavadero, a la bordadora y a los diferentes transportes para el despacho a otras localidades.

Por último, para el Área de Administración se deberá contar con una secretaria que realice las funciones pertinentes al área, junto con el Director de la UEN, quien ejecutará las tareas de mayor relevancia estratégica, como la elaboración de planes y presupuestos, además de supervisar la labor de los demás sectores.

Descripción de puestos

- **Área Comercial**

Estructura			
Nombre del puesto:	<i>Representante del área comercial</i>	Fecha:	03/12/06
Depende jerárquicamente de:	Director general UEN	Elaborado por:	M. Josefina Massetti

Misión
<i>Desarrollar las actividades relacionadas con el área Comercial en función de la consecución de los objetivos planteados por la dirección, brindando la mejor atención y satisfacción de los clientes y manteniendo un vínculo permanente con el área de Operaciones.</i>

Principales funciones		
	Función	Resultado esperado
	<i>Atención de clientes en el showroom de la fábrica</i>	<i>Satisfacción de los clientes</i>
Indicadores	<i>Retroalimentación positiva de los clientes</i>	
	Función	Resultado esperado
	<i>Recepción y procesamiento de pedidos de locales comerciales, viajantes y clientes en fábrica</i>	<i>Procesamiento de todas las órdenes en tiempo y forma</i>
Indicadores	<i>Cant. de pedidos recibidos vs Cant. De pedidos transferidos al área de Operaciones</i>	
	Función	Resultado esperado
	<i>Elaboración de informes periódicos para el área de Administración</i>	<i>Continuo flujo de información entre áreas</i>
Indicadores	<i>Entrega de 1 resumen semanal de la actividad comercial</i>	
	Función	Resultado esperado
	<i>Desarrollar y actualizar la base de datos de los clientes</i>	<i>Una base de datos renovada cada temporada</i>
Indicadores	<i>Nº de clientes nuevos por temporada</i>	

- **Área de Operaciones**

Estructura			
Nombre del puesto:	Responsable creativo	Fecha:	03/12/06
Depende jerárquicamente de:	Director general UEN	Elaborado por:	M. Josefina Massetti

Misión
<i>Diseñar y desarrollar las colecciones respondiendo al espíritu y estrategia de la marca, elaborando los modelos de cada temporada atendiendo a las nuevas tendencias y respondiendo a las necesidades de los clientes.</i>

Principales funciones		
	Función	Resultado esperado
	Desarrollo creativo de la colección de cada temporada	Una colección completa con prendas clásicas y productos de moda
Indicadores	Cantidad y calidad de modelos presentados	
	Función	Resultado esperado
	<i>Elaboración de los moldes correspondientes a cada nuevo modelo</i>	<i>Moldes y progresión de talles coherente</i>
Indicadores	<i>Nº de moldes elaborados factibles de ser utilizados</i>	
	Función	Resultado esperado
	<i>Elección y compra de los insumos y accesorios de cada prenda</i>	<i>Materiales que respondan a un concepto de calidad y buen precio</i>
Indicadores	<i>Desvíos del presupuesto general de producción</i>	
	Función	Resultado esperado
	<i>Dirección de la producción de las muestras de cada nueva colección y elección de las mismas</i>	<i>Elección de las muestras que cumplan con los factores de diseño</i>
Indicadores	<i>Cantidad de muestras aceptadas para la producción</i>	

Estructura			
Nombre del puesto:	Cortador	Fecha:	03/12/06
Depende jerárquicamente de:	Responsable creativo	Elaborado por:	M. Josefina Massetti

Misión
<i>Organizar los cortes de manera eficiente respondiendo a las necesidades comerciales y de producción.</i>

Principales funciones		
	Función	Resultado esperado
	<i>Realizar los cortes según los moldes y la cantidad planeada de cada modelo</i>	<i>Concretar los cortes según lo indicado por el plan productivo con el menor desperdicio de materiales</i>
Indicadores	<i>N° de cortes realizados vs N° de cortes planificados</i>	
	Función	Resultado esperado
	<i>Preparar las partidas de cortes perfectamente identificadas según el modelo</i>	<i>Partidas en condiciones de ser enviadas al taller</i>
Indicadores	<i>N° partidas de producción planificadas vs N° de partidas de producción terminadas</i>	

Estructura			
Nombre del puesto:	<i>Asistente de tareas de producción</i>	Fecha:	<i>03/12/06</i>
Depende jerárquicamente de:	<i>Director UEN</i>	Elaborado por:	<i>M. Josefina Massetti</i>

Misión
<i>Asistir en todas las actividades programadas para el área, en función del cumplimiento del plan de producción y de los pedidos del área Comercial.</i>

Principales funciones		
	Función	Resultado esperado
	<i>Colaborar con las tareas de corte según los requerimientos del cortador.</i>	<i>Cumplimiento del plan productivo</i>
Indicadores	<i>N° de cortes realizados vs N° de cortes planificados</i>	
	Función	Resultado esperado
	<i>Organizar las diferentes partidas de ropa con sus correspondientes avíos, accesorios y muestras.</i>	<i>Partidas completas listas para ser confeccionadas</i>
Indicadores	<i>N° de reclamos por faltantes del taller</i>	
	Función	Resultado esperado
	<i>Control de desvíos de las prendas recibidas del taller y del lavadero</i>	<i>Cero defectos</i>
Indicadores	<i>N° de prendas falladas recuperables - N° de prendas irrecuperables</i>	
	Función	Resultado esperado
	<i>Limpieza y etiquetado</i>	<i>Prendas preparadas para despacho a clientes en tiempo y forma</i>
Indicadores	<i>N° de prendas recibidas vs N° de prendas terminadas</i>	

Estructura			
Nombre del puesto:	Responsable de transporte de mercadería e insumos	Fecha:	03/12/06
Depende jerárquicamente de:	Director UEN	Elaborado por:	M. Josefina Massetti

Misión
<i>Organizar las tareas logísticas para cumplir con los requerimientos internos y externos, en tiempo y forma</i>

Principales funciones		
	Función	Resultado esperado
	<i>Traslados a talleres y proveedores externos</i>	<i>Disponibilidad de materiales, cortes y prendas en tiempo y forma.</i>
Indicadores	<i>Remitos debidamente autorizados</i>	
	Función	Resultado esperado
	<i>Despacho de mercadería a clientes y locales comerciales propios mediante el reparto o contratación de transportes privados</i>	<i>Expedición en tiempo y forma</i>
Indicadores	<i>Nº de Remito</i>	

- **Área administrativa**

Estructura			
Nombre del puesto:	Secretaria administrativa	Fecha:	03/12/06
Depende jerárquicamente de:	Director UEN	Elaborado por:	M. Josefina Massetti

Misión
<i>Realizar tareas administrativas, asistiendo a la Dirección en la obtención de los objetivos de la UEN</i>

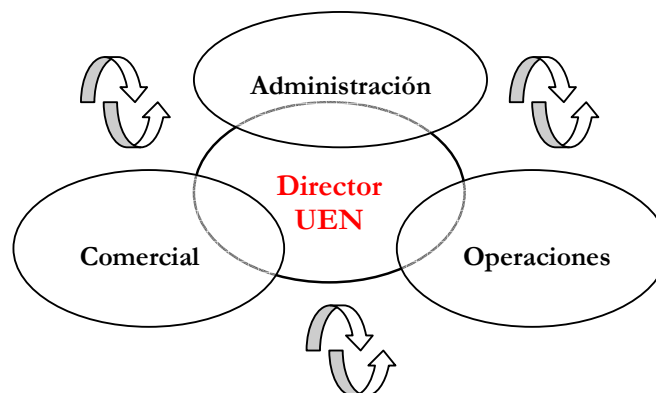
Principales funciones		
	Función	Resultado esperado
	<i>Procesamiento de datos provenientes del área Comercial y de Operaciones; facturación; cobranza.</i>	<i>Correcto registro de operaciones</i>
Indicadores	<i>Cero desvíos</i>	

Estructura			
Nombre del puesto:	Director UEN	Fecha:	03/12/06
Depende jerárquicamente de:	Administrador general	Elaborado por:	M. Josefina Massetti

Misión
<i>Lograr una eficiente administración de la operatoria de la UEN, coordinando el funcionamiento de todas las áreas, para cumplir con los objetivos planeados.</i>

Principales funciones		
	Función	Resultado esperado
	<i>Elaboración del plan productivo y presupuesto para cada temporada – control de desvíos y propuestas de soluciones</i>	<i>Planes y presupuestos factibles de ser concretados</i>
Indicadores	<i>Situación planeada vs situación real</i>	
	Función	Resultado esperado
	<i>Cuadrar los ciclos de pago y cobro</i>	<i>Uso eficaz de la liquidez y capital de trabajo de la empresa</i>
Indicadores	<i>Medidas de liquidez y de rotación de activos</i>	
	Función	Resultado esperado
	<i>Elección y compra de los insumos y accesorios de cada prenda (junto con Resp. Creativo)</i>	<i>Materiales que respondan a un concepto de calidad y buen precio</i>
Indicadores	<i>Desvíos del presupuesto general de producción</i>	
	Función	Resultado esperado
	<i>Coordinar el funcionamiento general de la UEN interviniendo en la toma de decisiones de cada área y promoviendo la interrelación permanente</i>	<i>Funcionamiento exitoso de la UEN</i>
Indicadores	<i>Reuniones generales semanales</i>	

Circulograma propuesto



Planes de acción

Para la mejor organización y seguimiento del planeamiento y programación de las acciones planteadas al inicio de cada temporada, se plantea la siguiente estructura modelo, denominada Planes de Acción Táctica o PAT.

Cuadro N° 15: Planes de Acción Táctica (PAT)

NOMBRE DEL PAT:				NRO. DE PAT:			
REQUERIMIENTO:							
OBJETIVO:							
METAS:							
PRESUPUESTO DEL PAT:							
Nro. de Acción	Acción	Responsable	Fecha inicio	Fecha final	Fecha real de fin	Medida de Desempeño	Estado
1							
2							
3							
4							
5							
6							

Cada área que conforma la estructura de la UEN (Comercial, Administrativa y Operaciones) deberá llevar y completar estos PAT, de modo que los objetivos planeados y las acciones correspondientes a los mismos estén perfectamente identificados, con la asignación de un responsable a cargo, los tiempos proyectados y las medidas de desempeño que se deberán tomar como parámetro.

LA UEN EN CIFRAS

Pronóstico de ventas

De acuerdo a la experiencia que tiene la organización en la producción y comercialización de indumentaria, se ha realizado un pronóstico de ventas que servirá de base para la estructuración del Plan de Producción.

En primer lugar, la cantidad de prendas a producir por temporada será de 15.000, de acuerdo a la meta propuesta para el primer año de funcionamiento de la UEN. Luego se pronostica un crecimiento de la producción anual de 10%, cifra que reviste importancia al momento de proyectar el flujo de fondos.

Cuadro N° 16: Pronóstico de ventas en unidades.

Pronóstico de ventas (unid.)

Locales propios (multimarca)						15,6%
			Ot/invierno		Prim/verano	Total anual
Ropa Mujer						
Sissy Boy		15,60%	1326	15,60%	1404	2730
Ropa hombre						
Street Boy		15,60%	1014	15,60%	936	1950
			2340		2340	4680
Por Mayor 40% directo de fábrica - 60% a distrib						84,40%
			Ot/invierno		Prim/verano	Total anual
Ropa mujer						
Vta en Fábrica		33,76%	2870	33,76%	3038	
Vta Distribuid		50,64%	4304	50,64%	4558	
			7174		7596	14770
Ropa Hombre						
Vta en Fábrica		33,75%	2194	33,76%	2027	
Vta Distribuid		50,64%	3292	50,64%	3037	
			5486		5064	10550
Total x temporada			15000		15000	30000
Total ropa mujer			8500		9000	17500
Total ropa hombre			6500		6000	12500

Se prevé que los locales comerciales propios de la empresa vendan un 15.6% de la producción total de la temporada, quedando el 84.4% restante para la venta mayorista, la cual a su vez debe dividirse entre ventas directas desde fábrica y ventas a distribuidores.

Se calcula que el 40% de las prendas destinadas a la mayorización serán comercializadas directamente desde fábrica para determinados clientes que compran grandes volúmenes o ya han trabajado anteriormente las marcas de la empresa. El 60% restante quedará a disposición de los distribuidores para su posterior reventa.

Tanto para la temporada Otoño/invierno como Primavera/verano, se estima que del 40% de las ventas directas de fábrica, el 33,76% sea ropa de mujer y el 50,64% de hombre. En el caso de las ventas a distribuidores (60%) para ambas temporadas, las cifras se repiten: 33,76% indumentaria femenina y 50,64% masculina.

Todas estas cifras referidas a los porcentajes de venta por temporada, según sean ventas por mayor directas de fábrica, a distribuidores o al consumidor final mediante los locales propios de la firma, o se trate de indumentaria femenina o masculina, revisten importancia al momento de realizar el plan de producción y los cálculos de contribución marginal y punto de equilibrio.

A continuación, se muestran los pronósticos de venta (expresados en pesos) correspondientes a los tres primeros años de actividad comenzando en el 2007. Uno de los supuestos que se consideró para mayor simplicidad del trabajo, es que tanto las ventas como las compras no tienen IVA, por lo cual el Impuesto al Valor Agregado no representa un costo.

Cuadro N° 17: Pronóstico de ventas en pesos para el año 1

Pronóstico de Ventas - Año 1

Ventas en unidades					Ventas en pesos					
Temporada Otoño/Invierno										
	Locales	Fábrica	Distrib		Precios de vta promedio			P * q		
	15,60%	84,40%			locales	fábrica	distrib	locales	fábrica	distrib
MUJER		40%	60%							
Pantalones	858	1857	2785	5500	\$ 90,53	\$ 45,26	\$ 37,34	\$ 77.674,74	\$ 84.047,82	\$ 103.991,90
Camperas	187	405	608	1200	\$ 111,70	\$ 55,85	\$ 46,07	\$ 20.887,90	\$ 22.619,25	\$ 28.010,56
Blazers	47	101	152	300	\$ 107,34	\$ 53,67	\$ 44,28	\$ 5.044,98	\$ 5.420,67	\$ 6.730,56
Poll/minis	78	169	253	500	\$ 64,36	\$ 32,18	\$ 26,55	\$ 5.020,08	\$ 5.438,42	\$ 6.717,15
Remeras	156	338	506	1000	\$ 30,37	\$ 15,19	\$ 12,53	\$ 4.737,72	\$ 5.134,22	\$ 6.340,18
			Total	8500				\$ 113.365,42	\$ 122.660,38	\$ 151.790,35
HOMBRE										
Pantalones	562	1215	1823	3600	\$ 98,85	\$ 49,42	\$ 40,77	\$ 55.553,70	\$ 60.045,30	\$ 74.323,71
Camisas	156	338	506	1000	\$ 121,70	\$ 47,36	\$ 39,07	\$ 18.985,20	\$ 16.007,68	\$ 19.769,42
Camperas	187	405	608	1200	\$ 94,72	\$ 60,85	\$ 50,20	\$ 17.712,64	\$ 24.644,25	\$ 30.521,60
Remeras	109	236	355	700	\$ 35,37	\$ 17,68	\$ 14,69	\$ 3.855,33	\$ 4.172,48	\$ 5.214,95
			Total	6500				\$ 96.106,87	\$ 104.869,71	\$ 129.829,68
Total vtas temp. ot/inv										\$ 718.622,41
Temporada Primavera/Verano										
	Locales	Fábrica	Distrib		Precios de vta promedio			P * q		
	15,60%	84,40%			locales	fábrica	distrib	locales	fábrica	distrib
MUJER		40%	60%							
Pantalones	546	1182	1772	3500	\$ 90,53	\$ 45,26	\$ 37,34	\$ 49.429,38	\$ 53.497,32	\$ 66.166,48
Camperas	109	236	355	700	\$ 111,70	\$ 55,85	\$ 46,07	\$ 12.175,30	\$ 13.180,60	\$ 16.354,85
Blazers	78	169	253	500	\$ 107,34	\$ 53,67	\$ 44,28	\$ 8.372,52	\$ 9.070,23	\$ 11.202,84
Capris	234	506	760	1500	\$ 71,94	\$ 35,97	\$ 29,68	\$ 16.833,96	\$ 18.200,82	\$ 22.556,80
Shorts	125	270	405	800	\$ 57,05	\$ 28,53	\$ 23,53	\$ 7.131,25	\$ 7.703,10	\$ 9.529,65
Bermudas	47	101	152	300	\$ 68,51	\$ 34,26	\$ 28,26	\$ 3.219,97	\$ 3.460,26	\$ 4.295,52
Poll/minis	140	304	456	900	\$ 64,36	\$ 32,18	\$ 26,55	\$ 9.010,40	\$ 9.782,72	\$ 12.106,80
Remeras	125	270	405	800	\$ 30,37	\$ 15,19	\$ 12,53	\$ 3.796,25	\$ 4.101,30	\$ 5.074,65
			Total	9000				\$ 109.969,03	\$ 118.996,35	\$ 147.287,59
HOMBRE										
Pantalones	343	743	1114	2200	\$ 98,85	\$ 49,42	\$ 40,77	\$ 33.905,55	\$ 36.719,06	\$ 45.417,78
Capris	156	338	506	1000	\$ 95,28	\$ 47,64	\$ 39,30	\$ 14.863,68	\$ 16.102,32	\$ 19.885,80
Camisas	78	169	253	500	\$ 94,72	\$ 47,36	\$ 39,07	\$ 7.388,16	\$ 8.003,84	\$ 9.884,71
Camperas	156	338	506	1000	\$ 121,70	\$ 60,85	\$ 50,20	\$ 18.985,20	\$ 20.567,30	\$ 25.401,20
Bermudas	125	270	405	800	\$ 83,50	\$ 41,75	\$ 34,44	\$ 10.437,50	\$ 11.272,50	\$ 13.948,20
Remeras	78	169	253	500	\$ 35,37	\$ 17,68	\$ 14,69	\$ 2.758,86	\$ 2.987,92	\$ 3.716,57
			Total	6000				\$ 88.338,95	\$ 95.652,94	\$ 118.254,26
Total vtas temp. pri/ver										\$ 678.499,12
Total anual										\$ 1.397.121,53

Cuadro N° 18: Pronóstico de ventas en pesos para el año 2

Pronóstico de Ventas - Año 2

Ventas en unidades					Ventas en pesos						
Temporada Otoño/Invierno											
	Locales	Fábrica	Distrib		Precios de vta promedio			P * q			
	15,60%	84,40%			locales	fábrica	distrib	locales	fábrica	distrib	
MUJER		40%	60%								
Pantalones	920,4	1991,84	2987,76	5900	\$ 99,58	\$ 49,79	\$ 41,08	\$ 91.651,13	\$ 99.171,22	\$ 122.724,39	
Camperas	218,4	472,64	708,96	1400	\$ 122,87	\$ 61,44	\$ 50,68	\$ 26.835,13	\$ 29.036,99	\$ 35.933,27	
Blazers	62,4	135,04	202,56	400	\$ 118,07	\$ 59,04	\$ 48,70	\$ 7.367,68	\$ 7.972,21	\$ 9.865,61	
Poll/minis	78	168,8	253,2	500	\$ 70,80	\$ 35,40	\$ 29,20	\$ 5.522,26	\$ 5.975,37	\$ 7.394,52	
Remeras	140,4	303,84	455,76	900	\$ 33,41	\$ 16,71	\$ 13,78	\$ 4.690,86	\$ 5.075,75	\$ 6.281,24	
			Total	9100				\$ 136.067,06	\$ 147.231,53	\$ 182.199,02	
HOMBRE											
Pantalones	639,6	1384,16	2076,24	4100	\$ 108,73	\$ 54,37	\$ 44,85	\$ 69.544,44	\$ 75.250,65	\$ 93.122,68	
Camisas	156	337,6	506,4	1000	\$ 104,20	\$ 52,10	\$ 42,98	\$ 16.254,64	\$ 17.588,35	\$ 21.765,59	
Camperas	218,4	472,64	708,96	1400	\$ 133,88	\$ 66,94	\$ 55,23	\$ 29.239,29	\$ 31.638,41	\$ 39.152,53	
Remeras	140,4	303,84	455,76	900	\$ 38,91	\$ 19,45	\$ 16,05	\$ 5.462,75	\$ 5.910,97	\$ 7.314,83	
			Total	7400				\$ 120.501,12	\$ 130.388,39	\$ 161.355,64	
										Total vtas temp. ot/inv	\$ 877.742,76
Temporada Primavera/Verano											
	Locales	Fábrica	Distrib		Precios de vta promedio			P * q			
	15,60%	84,40%			locales	fábrica	distrib	locales	fábrica	distrib	
MUJER		40%	60%								
Pantalones	655,2	1417,92	2126,88	4200	\$ 99,58	\$ 49,79	\$ 41,08	\$ 65.243,18	\$ 70.596,46	\$ 87.363,12	
Camperas	109,2	236,32	354,48	700	\$ 113,81	\$ 56,90	\$ 46,95	\$ 12.427,86	\$ 13.447,58	\$ 16.641,38	
Blazers	62,4	135,04	202,56	400	\$ 118,07	\$ 59,04	\$ 48,70	\$ 7.367,68	\$ 7.972,21	\$ 9.865,61	
Capris	280,8	607,68	911,52	1800	\$ 79,14	\$ 39,57	\$ 32,64	\$ 22.222,06	\$ 24.045,41	\$ 29.756,20	
Shorts	171,6	371,36	557,04	1100	\$ 62,76	\$ 31,38	\$ 25,89	\$ 10.769,14	\$ 11.652,76	\$ 14.420,29	
Bermudas	78	168,8	253,2	500	\$ 75,36	\$ 37,68	\$ 31,09	\$ 5.878,16	\$ 6.360,47	\$ 7.871,08	
Poll/minis	124,8	270,08	405,12	800	\$ 70,80	\$ 35,40	\$ 29,20	\$ 8.835,62	\$ 9.560,59	\$ 11.831,23	
Remeras	124,8	270,08	405,12	800	\$ 33,41	\$ 16,71	\$ 13,78	\$ 4.169,65	\$ 4.511,78	\$ 5.583,32	
			Total	10300				\$ 136.913,34	\$ 148.147,25	\$ 183.332,22	
HOMBRE											
Pantalones	343,2	742,72	1114,08	2200	\$ 108,73	\$ 54,37	\$ 44,85	\$ 37.316,53	\$ 40.378,40	\$ 49.968,27	
Capris	218,4	472,64	708,96	1400	\$ 104,81	\$ 52,41	\$ 43,24	\$ 22.891,27	\$ 24.769,53	\$ 30.652,29	
Camisas	39	84,4	126,6	250	\$ 104,20	\$ 52,10	\$ 42,98	\$ 4.063,66	\$ 4.397,09	\$ 5.441,40	
Camperas	156	337,6	506,4	1000	\$ 120,65	\$ 60,33	\$ 49,77	\$ 18.821,77	\$ 20.366,13	\$ 25.203,08	
Bermudas	124,8	270,08	405,12	800	\$ 91,84	\$ 45,92	\$ 37,88	\$ 11.461,87	\$ 12.402,33	\$ 15.347,89	
Remeras	85,8	185,68	278,52	550	\$ 38,91	\$ 19,45	\$ 16,05	\$ 3.338,35	\$ 3.612,26	\$ 4.470,17	
			Total	6200				\$ 97.893,45	\$ 105.925,74	\$ 131.083,10	
										Total vtas temp. pri/ver	\$ 803.295,10
										Total anual	\$ 1.681.037,86

Cuadro N° 19: Pronóstico de ventas en pesos para el año 3

Pronóstico de Ventas - Año 3

Ventas en unidades					Ventas en pesos					
Temporada Otoño/Invierno										
	Locales	Fábrica	Distrib		Precios de vta promedio			P * q		
	15,60%	84,40%			locales	fábrica	distrib	locales	fábrica	distrib
MUJER		40%	60%							
Pantalones	967,2	2093,12	3139,68	6200	\$ 109,54	\$ 54,77	\$ 45,18	\$ 105.942,49	\$ 114.635,21	\$ 141.861,07
Camperas	234	506,4	759,6	1500	\$ 135,16	\$ 67,58	\$ 55,75	\$ 31.627,12	\$ 34.222,16	\$ 42.349,92
Blazers	78	168,8	253,2	500	\$ 129,88	\$ 64,94	\$ 53,58	\$ 10.130,56	\$ 10.961,79	\$ 13.565,21
Poll/minis	78	168,8	253,2	500	\$ 77,88	\$ 38,94	\$ 32,12	\$ 6.074,49	\$ 6.572,90	\$ 8.133,97
Remeras	187,2	405,12	607,68	1200	\$ 36,75	\$ 18,38	\$ 15,16	\$ 6.879,92	\$ 7.444,43	\$ 9.212,48
			Total	9900				\$ 160.654,58	\$ 173.836,49	\$ 215.122,66
HOMBRE										
Pantalones	733,2	1586,72	2380,08	4700	\$ 119,60	\$ 59,80	\$ 49,34	\$ 87.693,85	\$ 94.889,24	\$ 117.425,43
Camisas	156	337,6	506,4	1000	\$ 114,62	\$ 57,31	\$ 47,28	\$ 17.880,10	\$ 19.347,19	\$ 23.942,14
Camperas	234	506,4	759,6	1500	\$ 147,27	\$ 73,63	\$ 60,75	\$ 34.460,59	\$ 37.288,13	\$ 46.144,06
Remeras	171,6	371,36	557,04	1100	\$ 42,80	\$ 21,40	\$ 17,65	\$ 7.344,36	\$ 7.946,98	\$ 9.834,38
			Total	8300				\$ 147.378,90	\$ 159.471,53	\$ 197.346,02
Total vtas temp. ot/inv										\$ 1.053.810,19
Temporada Primavera/Verano										
	Locales	Fábrica	Distrib		Precios de vta promedio			P * q		
	15,60%	84,40%			locales	fábrica	distrib	locales	fábrica	distrib
MUJER		40%	60%							
Pantalones	702	1519,2	2278,8	4500	\$ 109,54	\$ 54,77	\$ 45,18	\$ 76.893,75	\$ 83.202,98	\$ 102.963,68
Camperas	109,2	236,32	354,48	700	\$ 125,19	\$ 62,59	\$ 51,64	\$ 13.670,64	\$ 14.792,33	\$ 18.305,51
Blazers	78	168,8	253,2	500	\$ 129,88	\$ 64,94	\$ 53,58	\$ 10.130,56	\$ 10.961,79	\$ 13.565,21
Capris	312	675,2	1012,8	2000	\$ 87,05	\$ 43,53	\$ 35,91	\$ 27.160,30	\$ 29.388,84	\$ 36.368,68
Shorts	187,2	405,12	607,68	1200	\$ 69,03	\$ 34,52	\$ 28,48	\$ 12.922,96	\$ 13.983,31	\$ 17.304,34
Bermudas	78	168,8	253,2	500	\$ 82,90	\$ 41,45	\$ 34,20	\$ 6.465,97	\$ 6.996,52	\$ 8.658,19
Poll/minis	140,4	303,84	455,76	900	\$ 77,88	\$ 38,94	\$ 32,12	\$ 10.934,07	\$ 11.831,23	\$ 14.641,15
Remeras	124,8	270,08	405,12	800	\$ 36,75	\$ 18,38	\$ 15,16	\$ 4.586,62	\$ 4.962,95	\$ 6.141,66
			Total	11100				\$ 162.764,87	\$ 176.119,94	\$ 217.948,42
HOMBRE										
Pantalones	343,2	742,72	1114,08	2200	\$ 119,60	\$ 59,80	\$ 49,34	\$ 41.048,18	\$ 44.416,24	\$ 54.965,10
Capris	218,4	472,64	708,96	1400	\$ 115,29	\$ 57,65	\$ 47,56	\$ 25.180,40	\$ 27.246,48	\$ 33.717,52
Camisas	78	168,8	253,2	500	\$ 114,62	\$ 57,31	\$ 47,28	\$ 8.940,05	\$ 9.673,59	\$ 11.971,07
Camperas	156	337,6	506,4	1000	\$ 132,72	\$ 66,36	\$ 54,75	\$ 20.703,95	\$ 22.402,74	\$ 27.723,39
Bermudas	187,2	405,12	607,68	1200	\$ 101,03	\$ 50,51	\$ 41,94	\$ 18.912,09	\$ 20.463,85	\$ 25.487,30
Remeras	109,2	236,32	354,48	700	\$ 42,80	\$ 21,40	\$ 17,65	\$ 4.673,69	\$ 5.057,17	\$ 6.258,24
			Total	7000				\$ 119.458,36	\$ 129.260,07	\$ 160.122,62
Total vtas temp. pri/ver										\$ 965.674,28
Total anual										\$ 2.019.484,47

Plan de producción

Se planean producir en el primer año de funcionamiento de la UEN 15.000 prendas por cada temporada, es decir 30.000 prendas totales en el año, en base a los pronósticos de venta de los locales propios de la organización, que reciben aproximadamente el 15% de la producción, y de los clientes mayoristas que realizan sus pedidos con antelación en forma directa o a través de los distribuidores.

Para el armado del primer Plan de producción se utilizaron como base los datos aportados por las ventas pasadas de los locales comerciales de PROYTER SRL, la experiencia en el rubro y las consultas a los distintos distribuidores con los que se trabajará.

Para la producción de la temporada primavera-verano se comienza a trabajar en el mes de Julio y se finaliza aproximadamente en Noviembre, mientras que para la colección de otoño-invierno, los trabajos se inician en el mes de Enero concluyendo en Junio. La organización de estos tiempos tiene que ver con la cantidad de prendas que están estipuladas en el plan general; sin embargo, si la demanda es superior, se analizará la conveniencia de repetir los cortes de aquellos artículos de mayor aceptación. Además, se requiere iniciar con antelación los trabajos de producción debido a las deficiencias en la capacidad de los talleres externos de costura que, como consecuencia del gran crecimiento que evidenció el sector en los últimos 3 años, tienen dificultades para cumplir con las entregas al igual que otros proveedores del rubro.

Como se puede observar en el cuadro N° 20 Plan de producción, se detallan las cantidades a producir de cada artículo de acuerdo a la temporada, es decir, dichas cantidades corresponden a lo que está programado comenzar a producir en cada mes. Las fechas de terminación oscilan entre 15 y 45 días según la prenda, comprendiendo los tiempos de confección, lavado y terminación final del producto. Es conveniente aclarar que no se indican los tiempos exactos de finalización de producción de cada artículo, debido a que están sujetos a algunos factores que no maneja directamente la organización, como por ejemplo, la capacidad de los talleres externos, por lo cual sería poco realista mostrarlos con precisión.

Cuadro N° 20: Plan de Producción para el Año 1

PLAN DE PRODUCCIÓN													
Artículo	Descripción	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
	MUJER												
99001	Pant. Básico Tiro bajo jeans	300	300	200	200			300	200				
99002	Pant. Básico Tiro extra bajo jeans	300	300	200	200			300	200				
99003	Pant. Básico Tiro medio jeans	300	200					200	200				
99004	Pant. Elastizado Tiro bajo jeans	200	400		400			200	200	100			
99005	Pant. Amer c/presilla trasera		200	200					100	100			
99006	Pant. cint ancha bols.aplic.		200	200					100	100			
99007	Pant c/tachas jeans		400	200					200	200	200		
99008	Pant c/bordado jeans		400	200					200	200	200		
99009	Campera Denim Básica		300					350					
99010	Campera Denim c/cierre		300						350				
99011	Campera corderito		300	300									
99012	Blazer jeans		200	100				200	200	100			
99013	Capri Bás Tiro bajo jeans/gab								400	400	200		
99014	Capri Bás Tiro medio jeans/gab								250	250			
99015	Short Básico Tiro bajo jeans									400			
99016	Short c/bolsillo cargo jeans									400			
99017	Bermuda Denim Básica								300				
99018	Pollera Denim Básica			300				200	200	100			
99020	Mini Denim c/apliques			200					200	200			
99021	Remera Básica algodón			400				200	100				
99022	Remera algodón c/estampa			300					250				
99023	Remera algodón c/bordado			300					250				
	HOMBRE												
100001	Pant. Básico jeans	300	500	200	200			400	200	200			
100002	Pant. Básico gabardina	200	200	200	200				200	200			
100003	Pant. Ancho jeans		400	400	300			300	150	150			
100004	Pant. Ancho gabardina		250	250					200	200			
100005	Capri Básico jeans								300	200			
100006	Capri Básico gabardina/lino								300	200			
100007	Campera Básica jeans		300					400	200				
100008	Campera Corderito		400	300									
100009	Campera Básica gabardina		200						400				
100010	Camisa Básica jeans		500	250				300					
100011	Camisa Básica algodón		250					200					
100012	Bermuda Básica jeans								150	150			
100013	Bermuda Básica gabardina								200				
100014	Bermuda c/ apliques bolsillos								200	100			
100015	Remera Básica algodón		300					100					
100016	Remera algodón c/estampa		200					300					
100017	Remera algodón c/bordado		200					100					
		1600	7200	4700	1500			4050	6400	3950	600		

En el siguiente cuadro se muestran los totales de prendas a producir por categoría de producto, en ambas temporadas, diferenciando “mujer” y “hombre”.

Cuadro N° 21: Totales por categoría

Mujer	Ot/Inv	Pri/Ver	Total x art
Pantalones	5500	3500	9000
Camperas	1200	700	1900
Blazers	300	500	800
Capris		1500	1500
Shorts		800	800
Bermudas		300	300
Polleras/minis	500	900	1400
Remeras	1000	800	1800
	8500	9000	
Hombre			
Pantalones	3600	2200	5800
Capris		1000	1000
Camisas	1000	500	1500
Camperas	1200	1000	2200
Bermudas		800	800
Remeras	700	500	1200
	6500	6000	
Total anual	15000	15000	30000

La lista de productos que se ha elaborado comprende los artículos básicos que no pueden faltar en la oferta de una marca de ropa informal (ver anexo N° 6). Es preciso aclarar que, para simplificar los cálculos de costo de producción de cada prenda, se han omitido detalles del proceso de acabado en el lavadero, los cuales configurarían que, de un mismo modelo de pantalón, se ofrezcan 4 o 5 opciones con diferentes lavados incrementando la lista de artículos.

Margen Bruto

A lo largo de la cadena de distribución, el precio final que pagará el consumidor se establece como consecuencia de la fijación individual de precios de compra-venta entre los distintos intermediarios comerciales participantes. La suma del costo de compra más el margen estipulado será el precio de venta al próximo eslabón de la cadena.

Al momento de determinar los precios de venta mayorista, se trabajará con un margen del 70% sobre el costo de cada prenda. Dichos precios son calculados de modo que el minorista pueda vender las prendas al público marcando el 100% de su costo. Para

PROYTER SRL es importante que quienes comercialicen el producto al consumidor final puedan obtener este margen de ganancia sin la necesidad de vender a precios altos, en detrimento de la rotación de los productos o desvirtuando el propósito de la marca. La idea de la empresa, como se ha destacado anteriormente, es posicionar a ambas marcas, *Sissy Boy* y *Street Boy*, en un segmento medio del mercado, ofreciendo prendas de calidad a un buen precio, por lo cual es primordial que los clientes minoristas respeten los límites establecidos por la organización en materia de precios.

En cuanto a los precios de venta para los distribuidores, se les otorgará un descuento del 17.5% sobre el precio de venta mayorista, con lo cual el margen que percibirá PROYTER SRL rondará alrededor del 40% sobre el costo de cada prenda.

Costos fijos

Se consideran dentro de esta categoría los impuestos municipales y provinciales, los servicios de telefonía celular y teléfono fijo, Internet, la energía (se establece un promedio del consumo anual), los sueldos y aportes de los empleados (se estiman en un 20% del sueldo de bolsillo), que constituyen el mayor egreso, y los gastos de mantenimiento, de comercialización (incluyen combustible, packaging y material publicitario) y administrativos. Dichos costos se mantienen constantes durante el período de un año, sin embargo se prevé que los últimos tres conceptos aumenten un 10% anual, como producto del impacto inflacionario a lo largo de los tres años para los cuales se plantea el flujo.

Cuadro N° 22: Costos fijos

Costos fijos	Mes	Año 1	Año 2	Año 3
Rentas provincial		\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Contribución inmuebles municipal		\$ 216,00	\$ 216,00	\$ 216,00
Comercio e Industria municipal		\$ 13.971,21	\$ 16.810,37	\$ 20.194,84
Energía	\$ 200,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
Sueldos	\$ 8.890,00	\$ 106.680,00	\$ 106.680,00	\$ 106.680,00
Aportes empleados	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00
Teléfono (cargo fijo mensual)	\$ 60,00	\$ 720,00	\$ 720,00	\$ 720,00
Banda Ancha	\$ 200,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
Telefonía Celular (Plan Empresa)	\$ 500,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Mantenimiento	\$ 200,00	\$ 2.400,00	\$ 2.640,00	\$ 2.904,00
Gastos administrativos	\$ 300,00	\$ 3.600,00	\$ 3.960,00	\$ 4.356,00
Gastos de comercialización	\$ 3.500,00	\$ 42.000,00	\$ 46.200,00	\$ 50.820,00
	\$ 15.350,00	\$ 198.687,21	\$ 206.326,37	\$ 214.990,84

Cuadro N° 23: Impuestos considerados en el análisis

Impuestos	año 1	año 2	año 3	
Rentas provincial	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	
Contrib. inmuebles munic.	\$ 216,00	\$ 216,00	\$ 216,00	
Comercio e Industria munic.	\$ 13.971,21	\$ 16.810,37	\$ 20.194,84	(se calcula como el 1% de las ventas sin IVA)
Imp. A los Ingresos Brutos	\$ 48.899,25	\$ 58.836,32	\$ 70.681,95	(se calcula como el 3,5% de la ventas sin IVA)
Imp. A las Ganancias	\$ 141.533,94	\$ 179.372,71	\$ 227.545,64	(se calcula como el 35% de los ingresos menos gastos)
Total impuestos	\$ 204.920,40	\$ 255.535,40	\$ 318.938,43	

Costos variables de producción

El costo de producción de cada prenda se conforma a partir de las siguientes categorías: telas, botones/cierres, tachas, etiquetas, corte, confección, bordado, estampado y lavadero. A continuación, se presentan los números referidos al costo de las materias primas y procesos que están implicados directamente con cada artículo de la colección. Conjuntamente, se muestra el cálculo detallado del costo de cada prenda de la colección que se planifica producir.

Cuadro N° 24: Costos variables

Telas	\$ mts		
Cotton Denim 16 dips 12 oz	\$ 9,60		
Vintage Denim	\$ 11,60		
Stretch Summer	\$ 12,00		
Life Denim black blue	\$ 8,33		
Índigo Ring Spun 16 dips	\$ 13,44		
Deep blue lycra	\$ 14,50	Costo prom telas	\$ 11,58

Botones	
Grandes	\$ 0,08
Chicos	\$ 0,08
Colocación x prenda	\$ 0,15

Tachas	\$
	0,06

Cierres	
Tiro 8	\$ 0,45
Tiro 10	\$ 0,45
Tiro 16	\$ 0,55

Etiquetas	
Interna	\$ 0,09
Relojera	\$ 0,04
Volante	\$ 0,05
Badana cuero	\$ 0,30
Colgante	\$ 0,25

	Corte	Confeción
-	-	-
Pantalones	\$ 0,25	\$ 8,00
Camperas	\$ 0,25	\$ 12,00
Shorts	\$ 0,20	\$ 6,50
Polleras	\$ 0,20	\$ 6,50
Remeras	\$ 0,20	\$ 2,00
Camisas	\$ 0,20	\$ 12,00

Bordados
Los precios oscilan desde \$0,70 hasta \$2,50 x bolsillo bordado cuando se trata de pant.

Estampados
Los precios varían entre \$0,50 a \$1,50 cada estampa.

Lavados
Los precios de los procesos de acabado varían se acuerdo a la terminación que se desee obtener y a la prenda que se trate (difiere si es un pantalón, una campera o una pollera).
La base es \$1,00 y de ahí en más se incrementa con cada proceso que se le realiza a la prenda.

Costo de producción por prenda

Artículo	Descripción	Tela	Bot/cierres	Tachas	Etiquetas	Corte	Confeción	Bordado	Estamp	Lavadero	Total costo	Pvta x May
99001	Pant. Básico Tiro bajo jeans	\$ 9,60	\$ 0,39	\$ 0,24	\$ 0,75	\$ 0,25	\$ 8,00	\$ 1,00		\$ 2,20	\$ 22,43	\$ 38,1
99002	Pant. Básico Tiro extra bajo jeans	\$ 11,60	\$ 0,39	\$ 0,24	\$ 0,75	\$ 0,25	\$ 8,00	\$ 1,40		\$ 3,90	\$ 26,53	\$ 45,1
99003	Pant. Básico Tiro medio jeans	\$ 9,60	\$ 0,39	\$ 0,24	\$ 0,75	\$ 0,25	\$ 8,00	\$ 1,00		\$ 2,20	\$ 22,43	\$ 38,1
99004	Pant. Elástico Tiro bajo jeans	\$ 12,00	\$ 0,68	\$ 0,24	\$ 0,75	\$ 0,25	\$ 8,00	\$ 1,20		\$ 2,40	\$ 25,52	\$ 43,3
99005	Pant. Americano c/presilla trasera jeans	\$ 13,44	\$ 0,47	\$ 0,36	\$ 0,75	\$ 0,25	\$ 8,50			\$ 4,50	\$ 28,27	\$ 48,0
99006	Pant. c/cintura ancha y bols.aplic. jeans	\$ 14,50	\$ 0,39	\$ 0,24	\$ 0,75	\$ 0,25	\$ 9,50	\$ 1,60		\$ 7,50	\$ 34,73	\$ 59,0
99007	Pant. Clásico c/tachas jeans	\$ 8,33	\$ 0,39	\$ 2,64	\$ 0,75	\$ 0,25	\$ 10,50			\$ 4,20	\$ 27,06	\$ 46,0
99008	Pant. Clásico c/bordado jeans	\$ 9,60	\$ 0,39	\$ 0,24	\$ 0,75	\$ 0,25	\$ 8,00	\$ 3,40		\$ 3,40	\$ 26,03	\$ 44,2
99009	Campera Denim Básica	\$ 11,60	\$ 1,23		\$ 0,64	\$ 0,25	\$ 12,00			\$ 2,40	\$ 28,12	\$ 47,8
99010	Campera Denim c/cierre	\$ 12,18	\$ 2,39	\$ 0,18	\$ 0,64	\$ 0,25	\$ 12,00	\$ 0,50		\$ 4,60	\$ 32,74	\$ 55,6
99011	Campera corderito	\$ 20,24	\$ 1,23	\$ 0,24	\$ 0,64	\$ 0,25	\$ 12,50			\$ 2,60	\$ 37,70	\$ 64,0
99012	Blazer jeans	\$ 11,43	\$ 1,20		\$ 0,64	\$ 0,25	\$ 12,00	\$ 0,75		\$ 5,30	\$ 31,57	\$ 53,6
99013	Capri Básico Tiro bajo jeans	\$ 8,33	\$ 0,39	\$ 0,24	\$ 0,75	\$ 0,25	\$ 8,00	\$ 1,00		\$ 2,20	\$ 21,16	\$ 35,9
99014	Capri Básico Tiro medio jeans	\$ 8,33	\$ 0,39	\$ 0,24	\$ 0,75	\$ 0,25	\$ 8,00	\$ 1,00		\$ 2,20	\$ 21,16	\$ 35,9
99015	Short Básico Tiro bajo jeans	\$ 4,60	\$ 0,39	\$ 0,24	\$ 0,75	\$ 0,20	\$ 6,50	\$ 1,00		\$ 3,10	\$ 16,78	\$ 28,5
99016	Short c/bolsillo cargo jeans	\$ 5,10	\$ 0,39	\$ 0,24	\$ 0,75	\$ 0,20	\$ 6,50			\$ 3,60	\$ 16,78	\$ 28,5
99017	Bermuda Denim Básica	\$ 6,72	\$ 0,39	\$ 0,24	\$ 0,75	\$ 0,25	\$ 6,50	\$ 1,40		\$ 3,90	\$ 20,15	\$ 34,2
99018	Pollera Denim Básica	\$ 4,60	\$ 0,39	\$ 0,24	\$ 0,75	\$ 0,20	\$ 6,50	\$ 1,60		\$ 3,60	\$ 17,88	\$ 30,4
99020	Mini Denim c/apliques	\$ 6,10	\$ 0,59	\$ 0,84	\$ 0,75	\$ 0,20	\$ 7,00			\$ 4,50	\$ 19,98	\$ 33,9
99021	Remera Básica algodón	\$ 4,20			\$ 0,55	\$ 0,20	\$ 2,00			\$ 0,60	\$ 7,55	\$ 12,8
99022	Remera algodón c/estampa	\$ 4,90			\$ 0,55	\$ 0,20	\$ 2,00		\$ 1,25	\$ 0,60	\$ 9,50	\$ 16,1
99023	Remera algodón c/bordado	\$ 4,90			\$ 0,55	\$ 0,20	\$ 2,00	\$ 1,50		\$ 0,60	\$ 9,75	\$ 16,5
100001	Pant. Básico jeans	\$ 12,22	\$ 0,55	\$ 0,24	\$ 0,75	\$ 0,25	\$ 8,50	\$ 1,00		\$ 2,20	\$ 25,71	\$ 43,7
100002	Pant. Básico gabardina	\$ 11,66	\$ 0,55	\$ 0,24	\$ 0,75	\$ 0,25	\$ 8,50	\$ 1,40		\$ 2,20	\$ 25,55	\$ 43,4
100003	Pant. Ancho jeans	\$ 15,65	\$ 0,65	\$ 0,24	\$ 0,75	\$ 0,25	\$ 10,50	\$ 1,20		\$ 4,90	\$ 34,14	\$ 58,0
100004	Pant. Ancho gabardina	\$ 14,80	\$ 0,65	\$ 0,24	\$ 0,75	\$ 0,25	\$ 10,50	\$ 1,20		\$ 2,50	\$ 30,89	\$ 52,5
100005	Capri Básico jeans	\$ 12,22	\$ 0,55	\$ 0,24	\$ 0,75	\$ 0,25	\$ 8,50	\$ 1,40		\$ 6,50	\$ 30,41	\$ 51,7
100006	Capri Básico gabardina	\$ 11,45	\$ 0,55	\$ 0,24	\$ 0,75	\$ 0,25	\$ 8,50	\$ 1,40		\$ 2,50	\$ 25,64	\$ 43,5
100007	Campera Básica jeans	\$ 14,44	\$ 1,23		\$ 0,64	\$ 0,25	\$ 12,50			\$ 4,90	\$ 33,96	\$ 57,7
100008	Campera Corderito	\$ 23,15	\$ 1,23		\$ 0,64	\$ 0,25	\$ 12,50			\$ 5,10	\$ 42,87	\$ 72,8
100009	Campera Básica gabardina	\$ 13,44	\$ 1,23		\$ 0,64	\$ 0,25	\$ 12,50			\$ 2,50	\$ 30,56	\$ 51,9
100010	Camisa Básica jeans	\$ 9,60	\$ 1,15	\$ 0,24	\$ 0,64	\$ 0,25	\$ 12,00	\$ 0,75		\$ 6,10	\$ 30,73	\$ 52,2
100011	Camisa Básica algodón	\$ 7,90	\$ 1,15		\$ 0,64	\$ 0,25	\$ 12,00	\$ 0,65		\$ 2,40	\$ 24,99	\$ 42,4
100012	Bermuda Básica jeans	\$ 10,55	\$ 0,55	\$ 0,24	\$ 0,75	\$ 0,25	\$ 7,00	\$ 1,00		\$ 3,90	\$ 24,24	\$ 41,2
100013	Bermuda Básica gabardina	\$ 9,85	\$ 0,55	\$ 0,24	\$ 0,75	\$ 0,25	\$ 7,00	\$ 1,20		\$ 2,60	\$ 22,44	\$ 38,1
100014	Bermuda c/ apliques bolsillos	\$ 11,20	\$ 0,55	\$ 0,24	\$ 0,75	\$ 0,25	\$ 7,50	\$ 1,60		\$ 4,90	\$ 26,99	\$ 45,8
100015	Remera Básica algodón	\$ 5,15			\$ 0,55	\$ 0,20	\$ 2,20			\$ 0,60	\$ 8,70	\$ 14,7
100016	Remera algodón c/estampa	\$ 6,33			\$ 0,55	\$ 0,20	\$ 2,20		\$ 1,25	\$ 0,60	\$ 11,13	\$ 18,9
100017	Remera algodón c/bordado	\$ 6,33			\$ 0,55	\$ 0,20	\$ 2,20	\$ 1,50		\$ 0,60	\$ 11,38	\$ 19,3

Punto de equilibrio

El cálculo del punto de equilibrio se realizó en base a las diferentes categorías de indumentaria femenina y masculina, es decir “pantalones”, “camperas”, “remeras”, de modo de simplificar los cálculos, ya que dentro de cada categoría pueden existir numerosos artículos que no presentan grandes discrepancias en los costos.

La UEN se maneja con tres precios de venta diferentes: *precio mayorista* (para los productos que se venden directo de fábrica), *precio distribuidor* (con descuento sobre el precio mayorista) y *precio minorista* (para la venta directa a consumidor final en locales propios). Como consecuencia, es preciso calcular tres contribuciones marginales por artículo para reflejar correctamente las diferencias entre los precios de venta y el costo variable. De dicha cuenta, se obtiene luego un promedio de contribuciones marginales por cada categoría de producto.

Para lograr finalmente una sola cifra que sea representativa de la CMg de una categoría (anteriormente eran tres CMg), se realizó una ponderación en base a lo que, de acuerdo a los pronósticos, se venderá en cada modalidad de distribución. De esta forma, las ventas mayoristas representan el 33.76%, los distribuidores el 50.64% y el 15.6% restante pertenece a las ventas en locales comerciales propios.

Del mismo modo, es preciso realizar una nueva ponderación para conocer qué porción del Costo Fijo total se le asigna a cada categoría de prenda, para lo cual se calcula el porcentaje del total de la producción anual (30.000 prendas) que representa cada clase de producto. Como resultado, se obtiene el Costo Fijo por tipo de producto.

Una vez realizados estos cálculos, ya es posible obtener el Punto de equilibrio en unidades del cociente entre los costos fijos asignados y las contribuciones marginales obtenidas según se trate de pantalones, camperas, capris, bermudas, remeras tanto para mujer como para hombre.

De la misma manera, y teniendo en cuenta las ponderaciones de los diferentes precios de venta, se confeccionó el cálculo del Punto de equilibrio en pesos. Los resultados obtenidos son considerablemente positivos y se presentan a continuación.

Cuadro N° 25: Cálculo Punto de equilibrio en unidades

MUJER	CMg promedio			Ponderado			Total
	May	Distr	Menor	0,3376	0,5064	0,156	
							1
pantalones	\$ 18,64	\$ 10,72	\$ 63,90	\$ 6,29	\$ 5,43	\$ 9,97	\$ 21,69
camperas	\$ 23,00	\$ 13,22	\$ 78,85	\$ 7,76	\$ 6,70	\$ 12,30	\$ 26,76
blazers	\$ 22,10	\$ 12,71	\$ 75,77	\$ 7,46	\$ 6,44	\$ 11,82	\$ 25,72
capris	\$ 14,81	\$ 8,52	\$ 50,78	\$ 5,00	\$ 4,31	\$ 7,92	\$ 17,24
shorts	\$ 11,75	\$ 6,75	\$ 40,27	\$ 3,97	\$ 3,42	\$ 6,28	\$ 13,67
bermudas	\$ 14,11	\$ 8,11	\$ 48,36	\$ 4,76	\$ 4,11	\$ 7,54	\$ 16,41
polleras/minis	\$ 13,25	\$ 7,62	\$ 45,43	\$ 4,47	\$ 3,86	\$ 7,09	\$ 15,42
remeras	\$ 6,25	\$ 3,60	\$ 21,44	\$ 2,11	\$ 1,82	\$ 3,34	\$ 7,28

HOMBRE	CMg promedio			Ponderado			Total
	May	Distr	Menor	0,3376	0,5064	0,156	
							1
pantalones	\$ 20,35	\$ 11,70	\$ 69,77	\$ 6,87	\$ 5,93	\$ 10,88	\$ 23,68
capris	\$ 19,62	\$ 11,28	\$ 67,26	\$ 6,62	\$ 5,71	\$ 10,49	\$ 22,83
camisas	\$ 19,50	\$ 11,21	\$ 66,86	\$ 6,58	\$ 5,68	\$ 10,43	\$ 22,69
camperas	\$ 25,06	\$ 14,41	\$ 85,91	\$ 8,46	\$ 7,30	\$ 13,40	\$ 29,16
bermudas	\$ 17,19	\$ 9,88	\$ 58,94	\$ 5,80	\$ 5,01	\$ 9,19	\$ 20,00
remeras	\$ 7,28	\$ 4,19	\$ 24,97	\$ 2,46	\$ 2,12	\$ 3,90	\$ 8,47

Punto de equilibrio UNIDADES

MUJER	Ponderación	CF*ponder.	P eq (unid)
pantalones	0,3000	\$ 59.606,16	2748,44
camperas	0,0633	\$ 12.576,90	469,98
blazers	0,0267	\$ 5.304,95	206,28
capris	0,0500	\$ 9.934,36	576,35
shorts	0,0267	\$ 5.304,95	388,15
bermudas	0,0100	\$ 1.986,87	121,04
polleras/minis	0,0467	\$ 9.278,69	601,76
remeras	0,0600	\$ 11.921,23	1638,29
HOMBRE			
pantalones	0,1933	\$ 38.406,24	1621,82
capris	0,0333	\$ 6.616,28	289,84
camisas	0,0500	\$ 9.934,36	437,77
camperas	0,0733	\$ 14.563,77	499,48
bermudas	0,0267	\$ 5.304,95	265,21
remeras	0,0400	\$ 7.947,49	937,87
	1,0000		10802,28

Cto fijo anual \$ 198.687,21

Cuadro N° 26: Cálculo Punto de equilibrio en pesos

MUJER	Precio de vta promedio			Ponderado			Total
	May	Distr	Menor	0,3376	0,5064	0,156	
pantalones	\$ 45,26	\$ 37,34	\$ 90,53	\$ 15,28	\$ 18,91	\$ 14,12	\$ 48,31
camperas	\$ 55,85	\$ 46,08	\$ 111,70	\$ 18,86	\$ 23,33	\$ 17,43	\$ 59,61
blazers	\$ 53,67	\$ 44,28	\$ 107,34	\$ 18,12	\$ 22,42	\$ 16,75	\$ 57,29
capris	\$ 35,97	\$ 29,68	\$ 71,94	\$ 12,14	\$ 15,03	\$ 11,22	\$ 38,40
shorts	\$ 28,53	\$ 23,53	\$ 57,05	\$ 9,63	\$ 11,92	\$ 8,90	\$ 30,45
bermudas	\$ 34,26	\$ 28,26	\$ 68,51	\$ 11,57	\$ 14,31	\$ 10,69	\$ 36,56
polleras/minis	\$ 32,18	\$ 26,55	\$ 64,36	\$ 10,86	\$ 13,44	\$ 10,04	\$ 34,35
remeras	\$ 15,19	\$ 12,53	\$ 30,37	\$ 5,13	\$ 6,34	\$ 4,74	\$ 16,21

HOMBRE	Precio de vta promedio			Ponderado			Total
	May	Distr	Menor	0,3376	0,5064	0,156	
pantalones	\$ 49,42	\$ 40,77	\$ 98,85	\$ 16,69	\$ 20,65	\$ 15,42	\$ 52,75
capris	\$ 47,64	\$ 39,31	\$ 95,29	\$ 16,08	\$ 19,90	\$ 14,86	\$ 50,85
camisas	\$ 47,36	\$ 39,07	\$ 94,72	\$ 15,99	\$ 19,79	\$ 14,78	\$ 50,55
camperas	\$ 60,85	\$ 50,20	\$ 121,71	\$ 20,54	\$ 25,42	\$ 18,99	\$ 64,95
bermudas	\$ 41,75	\$ 34,44	\$ 83,49	\$ 14,09	\$ 17,44	\$ 13,02	\$ 44,56
remeras	\$ 17,69	\$ 14,59	\$ 35,37	\$ 5,97	\$ 7,39	\$ 5,52	\$ 18,88

Punto de equilibrio PESOS

MUJER	Ponderación	CF*ponder.	P eq (\$)
pantalones	0,3000	\$ 59.606,16	\$ 132.783,32
camperas	0,0633	\$ 12.576,90	\$ 199.233,18
blazers	0,0267	\$ 5.304,95	\$ 11.817,16
capris	0,0500	\$ 9.934,36	\$ 22.131,00
shorts	0,0267	\$ 5.304,95	\$ 11.818,17
bermudas	0,0100	\$ 1.986,87	\$ 4.425,89
polleras/minis	0,0467	\$ 9.278,69	\$ 20.669,94
remeras	0,0600	\$ 11.921,23	\$ 26.556,66
HOMBRE			
pantalones	0,1933	\$ 38.406,24	\$ 85.556,72
capris	0,0333	\$ 6.616,28	\$ 14.738,95
camisas	0,0500	\$ 9.934,36	\$ 22.130,55
camperas	0,0733	\$ 14.563,77	\$ 32.443,39
bermudas	0,0267	\$ 5.304,95	\$ 11.140,11
remeras	0,0400	\$ 7.947,49	\$ 17.704,44
	1,0000		\$ 613.149,49

Capital de trabajo

El capital de trabajo necesario para comenzar con las operaciones de la nueva UEN la primera temporada (6 meses) se calculó teniendo en cuenta las cantidades de insumos productivos necesarias para llevar a cabo el plan de producción y estableciendo un promedio de los costos de dichos materiales, además de promediar el costo de los distintos proveedores externos como el taller, bordadora, estampadora y lavadero. Se adicionó también el desembolso que se debe realizar para gastos de mantenimiento, administrativos y de comercialización, que resultan ineludibles para el correcto funcionamiento de la UEN. De este modo, se obtuvo un resultado final de \$474.440 (ver siguiente cuadro).

Cuadro N° 27: Cálculo aproximado del Capital de trabajo para una temporada productiva (6 meses)

	Cantidades	Costo promedio	Costo total
Telas	15000	\$ 11,58	\$ 173.700,00
Avíos			
tachas	60000	\$ 0,06	\$ 3.600,00
botones	60000	\$ 0,08	\$ 4.800,00
cierres	4000	\$ 0,50	\$ 2.000,00
colocación	7000	\$ 0,15	\$ 1.050,00
etiquetas	80000	\$ 0,12	\$ 9.600,00
Taller	15000	\$ 9,00	\$ 135.000,00
Cortado	15000	\$ 0,25	\$ 3.750,00
Bordado/estamp.	12000	\$ 1,65	\$ 19.800,00
Lavado y terminación	15000	\$ 3,00	\$ 45.000,00
Total costo de producc			\$ 398.300,00
		x mes	
Mano de obra	7 personas	\$ 8.890,00	\$ 53.340,00
Gastos Comercialización		\$ 3.500,00	\$ 21.000,00
Gastos Administrativos		\$ 300,00	\$ 1.800,00
Capital de trabajo x temporada			\$ 474.440,00

Presupuesto

Se elaboró un presupuesto para el primer año de funcionamiento de la UEN dividido en dos temporadas productivas, en el cual se considera como Saldo inicial de efectivo de la primera temporada la inversión en Capital de trabajo que se necesitará sólo para cubrir los costos de producción. El resultado final se reinvierte en la segunda temporada, constituyendo el Saldo inicial de efectivo de la misma.

Cuadro N° 28: Presupuesto de la UEN

Presupuesto UEN		
	Ot/inv	Prim/Ver
<i>Saldo inicial de efectivo</i>	\$ 398.300,00	\$ 107.524,45
Ingresos		
Ingresos x vtas	\$ 718.622,41	\$ 678.499,12
Egresos		
Costo producción	\$ -398.260,00	\$ -366.644,50
Scrap 3%	\$ -11.947,80	\$ -10.999,34
Impuestos municip. y pciales	\$ -108.790,16	\$ -108.790,16
Servicios	\$ -5.760,00	\$ -5.760,00
Sueldos y aportes	\$ -62.340,00	\$ -62.340,00
Gtos manten	\$ -1.200,00	\$ -1.200,00
Gtos comercialización	\$ -21.000,00	\$ -21.000,00
Gtos administrativos	\$ -1.800,00	\$ -1.800,00
<i>Saldo inicial de efectivo</i>	\$ -398.300,00	\$ -107.524,45
Resultado	\$ 107.524,45	\$ 99.965,13

Pérdidas por Scrap

Se considera que del total de costo de producción de las prendas de cada temporada hay un porcentaje que se debe descontar en concepto de fallas, roturas y demás defectos de producción que no tienen solución. Dicho porcentaje se estima en un 3% sobre el costo variable de producción que también se deduce de los ingresos totales. Se denomina “Scrap” a toda indumentaria que responda a las características mencionadas y que no puede ser vendida como ropa de primera calidad.

Flujo de caja

El período utilizado para la proyección del flujo de fondos es de 3 años, considerando que el tipo de actividad y la inestabilidad de la economía del país llevan a plantear los proyectos en plazos acotados de tiempo.

Se planea un crecimiento en las cantidades producidas del 10%, entre la temporada otoño-invierno y primavera-verano de cada año, con lo cual el total de prendas es de 30.000, 33.000 y 36.300 respectivamente. Del mismo modo, se tiene en cuenta igual incremento de los costos variables de producción (10%) debido al impacto producido por la inflación y como resultado de variables intrínsecas de la industria.

Se considera estabilidad en el tipo de cambio, en los salarios, servicios e impuestos. Sólo aumentan el 10% anual los gastos de mantenimiento, administrativos y de comercialización, como consecuencia del incremento en la actividad productiva.

El criterio escogido para la toma de decisión de concretar o no el objetivo general planteado al inicio es el Valor Actual Neto (VAN), debido a que es el enfoque preferido por su confiabilidad en comparación con los demás métodos. También se calculó la Tasa Interna de Rendimiento y el Período de Recupero como información adicional al VAN.

La tasa de descuento mide el costo de oportunidad de realizar el proyecto, teniendo en cuenta el riesgo del mismo. En este caso, el emprendimiento será totalmente financiado por sus propietarios, por lo cual la tasa de descuento utilizada corresponderá al costo de oportunidad del capital propio, el cual estiman es de un 20%, muy superior al rendimiento otorgado por un Banco por la colocación de un Plazo Fijo. Según información publicada por el Banco de la Nación Argentina en el mes de Mayo de 2007, la tasa de interés para la colocación de un Plazo Fijo Tradicional de un importe comprendido entre \$400.000 y hasta \$499.999, por un período de 1 año, es aproximadamente del 7% (TNA). En base a estos datos es posible concluir que, dada una tasa de inflación del 10% anual, como la que viene experimentando la Argentina en los últimos años, se percibiría un rendimiento negativo (-3%) al utilizar esta opción de inversión que no logra cubrir el desajuste inflacionario. En contraposición, si el capital se invierte en una actividad productiva como la que se propone, los rendimientos serán superiores (ver cuadro N° 29 a continuación).

Cuadro N° 29: Flujo de Caja

Flujo de caja				
	0	1	2	3
Ingresos		\$ 1.397.121,53	\$ 1.681.037,86	\$ 2.019.484,47
Costo de producción		\$ -764.904,50	\$ -928.172,85	\$ -1.114.721,58
Scrap 3%		\$ -22.947,14	\$ -27.845,19	\$ -33.441,65
Egresos		\$ -198.687,21	\$ -206.326,37	\$ -214.990,84
Gastos no desembolsables		\$ -6.200,00	\$ -6.200,00	\$ -6.200,00
Utilidad antes Imp.		\$ 404.382,69	\$ 512.493,45	\$ 650.130,40
Imp. directo		\$ -141.533,94	\$ -179.372,71	\$ -227.545,64
Imp. Prov. Y munic.		\$ -62.870,46	\$ -75.646,69	\$ -90.876,79
Utilidad desp. Imp.		\$ 199.978,29	\$ 257.474,06	\$ 331.707,97
Gastos no desembolsables		\$ 6.200,00	\$ 6.200,00	\$ 6.200,00
Capital de trabajo	\$ -474.440,00			
Capital fijo	\$ -6.000,00			
Valor de desecho				\$ 500,00
FLUJO DE CAJA	\$ -480.440,00	\$ 206.178,29	\$ 263.674,06	\$ 338.407,97

Periodo de Recupero	2 años y 1 mes
VAN (tasa 20%)	\$ 58.600,14
TIR	28%

Regla de decisión

La idea es que mediante el desarrollo del Plan Estratégico para la UEN de Fabricación se pueda “crear valor para la empresa”, por lo cual la inversión necesaria para la consecución del proyecto debe valer más en el mercado que el costo de su puesta en marcha.

En este caso, el proyecto será aceptado ya que el cálculo del Valor Actual Neto arroja un resultado positivo, utilizando una tasa de descuento del 20%.

Cuadro N° 30: Inversión inicial y depreciaciones

Inversión inicial		
Capital de trabajo	\$ 474.440,00	
Capital fijo	\$ 6.000,00	(incluye 2 computadoras y 1 impresora)
total inversión	\$ 480.440,00	
Deprec. equipos (20% anual)	\$ 1.200,00	
Deprec. inmueble (2% anual)	\$ 5.000,00	Valor inmuebl \$ 250.000,00
Total depreciaciones	\$ 6.200,00	

CONCLUSIONES

Con el presente Trabajo Final se intentó responder a la necesidad planteada por la organización PROYTER SRL de retomar la fabricación de prendas de vestir, utilizando como herramienta el Planeamiento Estratégico. Al mismo tiempo, se realizó la correspondiente articulación teórico-práctica para cumplir con los requisitos académicos de un Proyecto de Aplicación Profesional.

Luego de llevar a cabo un diagnóstico integral de la empresa, se propuso una estructura modelo para reformular la UEN de fabricación y comercialización, considerando los aspectos más importantes para que su funcionamiento sea organizado y eficiente. Asimismo, con el asesoramiento de personal de la organización, se llevó a cabo la planificación de la producción para las primeras temporadas productivas con su correspondiente presupuestación. A partir de allí, se definió la proyección de los flujos de fondos futuros y la evaluación de los resultados arrojados a través de la aplicación de criterios financieros.

La idea de emprender un proceso de planeamiento estratégico, en este caso encaminado a la producción, permite que la organización desarrolle planes de acción orientados hacia la posición de negocios que desea alcanzar, elabore respuestas a las condiciones externas cambiantes y emprenda acciones para abordar los problemas de operación.

Este proyecto le permitirá a PROYTER SRL enfrentar esta nueva etapa en la que vuelve a la producción de indumentaria con mayor preparación y una mejor organización, para lograr resultados superiores en tiempos en los que las pequeñas empresas familiares deben ajustar su competitividad.

BIBLIOGRAFÍA

- Kotler Philip, Dirección de Mercadotecnia – Análisis, planeación, implementación y control – Octava edición. México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1996
- Koontz Harold y Wehrich Heinz, Administración. Novena Edición, México. McGraw-Hill, 1993
- Arthur A. Thompson, Jr y A. J. Strickland III. “Administración Estratégica”, McGraw-Hill, s.f, s.l., Cáp. 3 y 4.
- Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield, Bradford D. Jordan. “Fundamentos de finanzas corporativas”, Quinta edición. McGraw-Hill – s.f. cáp. 9
- Ricardo F. Solana. “Producción – Su organización y administración en el umbral del tercer milenio”, Ediciones Interoceánicas S.A., 1998. Cáp. 2, 3, 6, 7, 11 y 12
- Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional; Secretaría de Industria, Comercio y Pymes; Ministerio de Economía y Producción. Documento “ Serie de estudios sectoriales – Indumentaria” , Mayo 2005 (Biblioteca virtual de www.proargentina.com.ar)
- Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria. “El Sector en cifras”, www.ciaindumentaria.com.ar
- Genoud, C.”Las pymes en la industria textil y la logística de distribución”, Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo de la Ciudad de Buenos Aires, 2003
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, www.indec.mecon.gov.ar
- Fundación Pro Tejer, www.fundacionprotejer.com
- Claudio Rodríguez de Cicmas Strategy Group. “Los Nuevos Paradigmas de la Juventud”, Desayunos Asociación Argentina de Marketing, Hard Rock Café, Marzo 2005. (www.aam.com.ar)

AGRADECIMIENTOS

A todas las personas que prestaron su colaboración y buena predisposición para el desarrollo de este Trabajo Final:

- Laura Rosso, por la orientación y apoyo ofrecidos en la primera etapa de seminario,
- Profesores Roberto Bazán y Javier Litrenta, quienes ayudaron aportando las correcciones que dieron forma al proyecto final,
- Familiares y amigos, que fueron el soporte diario que permitió avanzar en todo momento.

Anexo

Anexo N° 1: Documento Revista Fortuna

Documento extraído de la página web de la Revista Fortuna:
www.fortuna.uolsinectis.com.ar, con importantes datos referidos a la industria textil.

Documento | Entre la informalidad y la competencia 11 de abril de 2006

Industria textil: exitosa y en crisis

A pesar de mostrar excelentes indicadores, el sector está cercado por enemigos internos y externos. Desde adentro, el 50% de lo vendido es falsificado y muchos pequeños talleres son noticia por el trabajo ilegal. Las importaciones desde Brasil y China crecen sin control, y empresarios brasileños ya quieren adquirir fábricas locales. Cómo acabar con la "paradoja textil".

En febrero la actividad de la industria textil creció un 11,5% interanual y finalizó 2005 con una expansión de 13,2%, hilvanando su tercer año de crecimiento luego de la crisis. Considerando toda la cadena de valor sectorial, la agro-industria textil se ha convertido en uno de los motores de las economías regionales, y en consecuencia de toda la economía. Pero hoy la coyuntura pone al sector textil ante retos que decidirán el presente y futuro de su aparato productivo. Aparecen dificultades que necesitan soluciones: las importaciones de Brasil y China no tienen freno, las exportaciones no logran despegar, y el trabajo informal y las falsificaciones afectan de forma alarmante al final de la cadena textil. Como si esto fuera poco, los empresarios brasileños están analizando con buenos ojos la posibilidad de comprar textiles argentinas.

CRECER. Desde 2002, cuando la actividad textil tocó fondo, su crecimiento ha sido sostenido y en tres años registró una expansión del 98%, según los datos del Estimador Mensual Industrial (EMI) del INDEC. En estos tres años los empleos directos del sector crecieron un 88,6% a más de 400 mil trabajadores y el empleo total aumentó en la misma proporción a algo más de 760 mil.

"Las perspectivas en general son buenas ya que el crecimiento económico ininterrumpido hace que la población empiece a solucionar los temas laborales, y con esto comienza a consumir", se entusiasma Marcelo Fernández, presidente de la Confederación General Económica (CGE) y de la Cámara Argentina de Fabricantes de Avíos y de Insumos para la Confección y Marroquinería (CAFAICYM).

TRUCHO. Claro que estas cifras tienen un costado oscuro. Si bien la ley 22.362 pena las falsificaciones, en el rubro textil están a la orden del día. Según datos de la Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria (CIAI), el 50% de los productos de indumentaria que se comercializan en el país son producidos en la actividad informal, que no sólo evaden impuestos sino que falsifican reconocidas marcas. Esto se traduce en más de 100 millones de prendas por año fabricadas con marcas truchas. Lo que produce pérdidas al Fisco por más de \$ 500 millones por la evasión de los aportes patronales, jubilatorios y pagos en IVA y Ganancias. La red delictiva se cierra con ferias que están distribuidas en Capital Federal y el Gran Buenos Aires.

A partir del trágico incendio ocurrido en un taller clandestino en Caballito (ver recuadro) se develó una red de producción y comercialización ilegal que, según fuentes del sector, "tiene la connivencia del aparato político, ya que esta situación de informalidad es conocida por las autoridades nacionales, provinciales y municipales. Son verdaderas mafias organizadas, que mueven mucho dinero".

Tanto la CIAI como la Fundación Pro Tejer repudiaron los sucesos mediante comunicados en los que coincidieron en la necesidad de defender "la dignidad de los trabajadores".

Héctor Kolodny, gerente de la CIAI, asegura que "no es un tema de ahora. Nosotros venimos haciendo denuncias desde hace muchos años. Aún no tuvimos respuesta, pero hace un año propusimos en el Ministerio de Economía que las contribuciones patronales se tomen en forma de pago de IVA y Ganancias".

Los talleres informales no solamente falsifican, sino que también brindan servicios a terceros. Un empresario textil asegura que "los talleres en negro garantizan en muchos casos la competitividad, porque son talleres tercerizados que trabajan con precios muy bajos".

Para hacer frente a este flagelo, Ariel Schale, economista de la Fundación Pro Tejer, indica que "se debe crear un régimen especial para los talleres que les permita estar en regla".

INVERSIÓN. Como muestra del impulso que cobró el sector desde 2002, la inversión de las empresas industriales y de indumentaria aumentó en tres años un 450%, pasando de \$ 104 millones en 2002 a \$ 572 el año pasado.

Pero reclaman, como otros sectores, un horizonte predecible y la posibilidad de pensar en el largo plazo son fundamentales para seguir fortaleciéndose.

"Para las PyMEs continúa siendo un problema el acceso al crédito. Hay muchas que siguen sin poder cumplir con los requisitos que se piden producto del arrastre de la crisis de 2001 y en el caso de que califiquen, los costos son muy altos", afirma Kolodny.

Más allá de los números que indican que la inversión sigue creciendo, un representante de la cadena textil asegura que "el tema salarial, la falta de financiamiento y problemas estructurales como el energético tienen frenados varios desembolsos".

COMERCIO. El año pasado las exportaciones de productos textiles aumentaron un 4,7% respecto a 2004, alcanzando un valor de u\$s 485 millones. En la misma comparación las importaciones subieron un 19,7% hasta los u\$s 912 millones. Esto arrojó un saldo deficitario para el sector de u\$s 427 millones, lo que representó un

incremento del 43% en comparación con el saldo negativo de 2004. Para encontrar un resultado en la balanza comercial sectorial hay que remontarse a 2002, cuando quedaron a favor u\$s 131 millones. Claro que ese año las importaciones descendieron un 69%, fruto de la salida de la convertibilidad que afectó a todas las compras provenientes del exterior.

COMPETENCIA. Desde la devaluación, el comercio con Brasil se ha tornado en un dolor de cabeza para distintas ramas de la industria nacional, y también para la textil. Hasta marzo pasado, comenzando en enero de 2003, la Argentina acumula 34 meses consecutivos de déficit comercial con el vecino país, según un informe de abeceb.com.

En cuanto a la cadena textil, el panorama es similar. El intercambio comercial bilateral representó un 42% del total, alcanzado los u\$s 587 millones, como consecuencia de las exportaciones realizadas por u\$s 137 millones, un 8% más que en 2004, y de las importaciones que aumentaron un 16% hasta los u\$s 450 millones, el 49,3% del total importado en 2005.

"Lo que más nos preocupa es la velocidad con las que están aumentando las importaciones desde Brasil. Además, la estructura de esas importaciones que tienen que ver con el final de la cadena con confecciones e indumentaria", indica Ariel Schale. Y asegura que la única manera de hacer frente a las importaciones brasileñas "es continuar invirtiendo para abastecer la mayor demanda interna. Además hay que trabajar sobre las exportaciones, con una estrategia que tiene que articular la cadena con el valor agregado".

Kolodny indicó que "también hay que mejorar la Aduana para llegar a decir que es confiable. En el caso de China hay derechos de específicos sobre algunos productos, pero se hacen triangulaciones con otros países asiáticos para evitar estos gravámenes".

MEDIDAS. El acuerdo bilateral firmado entre la Argentina y Brasil el 1º de febrero pasado, denominado Mecanismo de Adaptación Competitiva (MAC), abrió la puerta a un principio de solución aunque todavía quedan más dudas que certezas.

"La firma del acuerdo sobre las cláusulas de adaptación competitiva dieron una señal muy clara de la intención del gobierno de defender la reindustrialización que se trazó", se entusiasma Fernández.

Al considerar si el MAC es suficiente para alentar el despegue de la industria textil, Aldo Karagozian, presidente de la Fundación Pro Tejer, señala que "el gobierno está dispuesto a defender la producción nacional. Ahora bien, en materia de política comercial, en nuestro sector nada es suficiente si observamos un comercio internacional dominado por jugadores inmensamente más grandes".

RUMORES. Desde el mismo momento en que se anunció la firma del MAC, algunos analistas sugirieron la posibilidad de que este mecanismo les allanaba el camino a los empresarios brasileños para sentarse a negociar con empresas argentinas para realizar alianzas estratégicas o bien para directamente comprarlas. Los empresarios brasileños ya han descubierto que adquirir compañías en la Argentina puede ser un gran negocio. Por caso, Petrobras se quedó con Pecom Energy, Belgo Mineira controla el 73% de las acciones de Acindar y el Grupo Camargo Correa compró la cementera Loma Negra.

Ahora esa tendencia podría ampliarse a un rubro que los brasileños dominan a la perfección: la industria textil.

Sobre este tema, Karagozian prefiere pensar en positivo y mirar puertas adentro. "Nos preocuparía –afirma el presidente de Pro Tejer– que los argentinos no invirtieran en la Argentina, pero por suerte esto no está sucediendo. Nos alienta mucho que nuestro sector sea un polo de atracción de inversiones productivas".

No obstante, empresarios del sector afirman que "los brasileños ahora preguntan '¿cuánto cuesta?', y amenazan con instalarse en el país mediante la adquisición directa de empresas textiles a las que se les complica competir con los productos provenientes de Brasil".

CHINA. Otra preocupación para el rubro textil-indumentaria es China, que se ha convertido en la sombra negra del comercio internacional, acechando con costos de producción inigualables. En enero de este año las importaciones provenientes de China crecieron el 421% en la comparación interanual.

"Lo de China es más complejo: ahí los problemas son los bajos precios que tienen los productos de ese origen. Han habido algunas medidas de protección para algunos sectores sensibles que solucionaron parcialmente el problema, todavía quedan algunas dificultades", explica Fernández.

Por su parte, Juliana Awada, de la marca de indumentaria femenina Awada, señala: "En lo que requiera de mayor tecnología o gran valor agregado aún es necesario recurrir al exterior. Pero la industria textil argentina puede competir en prendas que requieran gran trabajo artesanal, ya que no se ha perdido la mano de obra, y existen diseñadores con mucha creatividad y talento".

VALOR. La agro-industria textil posee una característica que la hace casi única –excluyendo al sector de alimentos–: su conformación abarca a distintos actores, con necesidades y potencialidades propias, como los productores algodoneros, laneros y de fibras naturales, sintéticas y artificiales, continuando con el resto de los integrantes de la cadena. Esta heterogeneidad en su conformación convierte a la agro-industria textil en una de las más numerosas.

Otra particularidad es la dispersión territorial que las distintas actividades tienen a lo largo y ancho del país. Esta característica le otorga al bloque un rol importante en el desarrollo de las economías regionales.

CAPACITACIÓN. Desde la salida de la convertibilidad la cadena textil, sufre la falta de personal calificado. "Al haberse destruido el aparato productivo a partir del golpe militar del '76, la mano de obra calificada se fue perdiendo, lo que fue acompañado por el cierre de las escuelas técnicas donde estos profesionales del trabajo se moldeaban. La única manera de revertir lo ocurrido es con el camino hoy elegido, que es la fuerte difusión y apertura de escuelas de formación", indica Fernández.

Otro elemento que juega a favor de la industria textil es que las actividades que se desarrollan en ese ámbito son

en su mayoría oficios que pueden enseñarse y aprenderse con relativa celeridad.

PERSPECTIVAS. Con el consumo en ascenso, los productos textiles presentes en muchos momentos de la vida cotidiana aparecen con una gran potencialidad para el futuro, si el sector logra hacer frente a los problemas planteados que lo aquejan.

"En los últimos tiempos ha crecido la importación de indumentaria, de productos textiles y de insumos para los mismos, y lamentablemente la mayoría con algún grado de subfacturación que desde la AFIP y de la Aduana se está tratando de corregir. De controlar la entrada de esta mercadería, bajaría la importación. Esta es la ecuación que demuestra que se puede seguir creciendo", asegura el presidente de la CGE y CAFAICYM. Por último, Karagozian esgrime el gran desafío del sector para los próximos años. "La demanda interna –señala– se expande con fortaleza y el desafío se centra en que la oferta productiva de nuestra cadena crezca al ritmo de la demanda. Una vez consolidada esta etapa, el reto a mediano plazo es posicionar la cadena como jugador de clase mundial en el comercio internacional".

Guillermo Gamacurta

Anexo N° 2: Acuerdo de Precios con el sector textil

Artículo publicado por el Diario Los Andes de Mendoza el 28 de Abril del 2006 en su página web (www.losandes.com.ar) referido al acuerdo de precios con el sector textil propuesto por el Gobierno Nacional.

ECONOMÍA

Acuerdo de precios entre el Gobierno y el sector textil

Annabella Quiroga - Especial para Los Andes



El secretario de Comercio Interior, junto a los empresarios textiles, en la conferencia de prensa.

canasta en torno a 50 productos", dijo Moreno en conferencia de prensa. El Gobierno no dio más precisiones que éstas.

Buenos Aires. El Gobierno cerró ayer un acuerdo con el sector textil para intentar contener la suba de precios. El convenio abarca a un centenar de productos, pero aún no se definió cuáles son las empresas y comercios que participan, ni cuáles serán los precios.

El acuerdo fue diseñado por el secretario de Comercio Interior, Guillermo Moreno, que convocó a algunas de las cámaras del sector para armar una canasta básica. El anuncio se realizó ayer a la mañana en la Casa de Gobierno, tras una reunión con Néstor Kirchner. Allí, el Presidente les advirtió a los empresarios que si no bajan los precios va a abrir la importación. Hoy, el ingreso de indumentaria paga un arancel del 35% y aun así la importación creció 55% en un año. "Las rebajas serán del orden de entre el 10 y el 20% para una

Según informaron las entidades que adhirieron al convenio, "se contempla una lista de 69 productos para hombres, mujeres, bebés y niños". En una primera etapa se anotarían 30 empresas para proveer estos artículos a precios estables hasta diciembre.

En el listado figuran jeans de cinco bolsillos, camisas, remeras, joggins, buzos y medias de algodón y ropa interior de algodón con lycra, entre otros. Pero no hay ropa de abrigo como camperas, tapados o sacos. A esto hay que agregarle otros 40 artículos de marcas propias de los supermercados, aunque ese listado aún no está definido.

Hay otro punto en el acuerdo referido a los shoppings. Por un lado el Gobierno convocó a IRSA, Cencosud y Galerías Pacífico para analizar una rebaja en el costo de los alquileres de los locales que se traslade también a los precios. Según trascendió, la idea sería rebajar entre el 5 y el 10% la "llave" que cada local paga anualmente y que en general equivale a tres meses de alquiler. Con esto se rebajaría el costo total, pero el valor del alquiler mensual seguiría siendo el mismo. Este punto tiene otra pata que apunta a que las marcas lancen una línea de 8 ó 9 productos con precios estables.

Según Moreno este acuerdo permitirá que "la indumentaria no impacte más en los índices inflacionarios en nuestro país". En marzo este rubro tuvo una suba del 6,1% que empujó el índice de precios al 1,2%. Pero lo cierto es que aún sin acuerdo, los precios de la ropa no deberían volver a subir en mayo y en junio. Es que los aumentos por el cambio de temporada ya se produjeron en marzo y abril, por lo que en los dos meses siguientes los precios tienden a mantenerse estables hasta que en julio y agosto bajen por el efecto de las liquidaciones. Recién en setiembre vuelven a subir por la temporada de primavera y será en ese momento cuando se compruebe la efectividad real de estos acuerdos. Hasta ahora, la única empresa que adhirió públicamente al acuerdo es Rever Pass, que rebajará algunos productos "entre un 10 y un 20%".

Moreno explicó que se armó una canasta básica y "la semana que viene se va a terminar de agrandar. Los resultados ya los vamos a empezar a ver a partir de este fin de semana", prometió el funcionario. CC

Anexo N° 4: Packaging

Bolsa de la marca Sissy Boy (local Lolamora)



Bolsa Fulltrack (local hombre)



Bolsa Lolamora (local mujer)



Muestra de etiquetas utilizadas en la fabricación de jeans *Sissy Boy*



Anexo N° 5: Gráfica locales de venta

Gráfica utilizada en el local comercial de mujer “Lolamora” para la temporada primavera-verano.



Anexo N° 6: Lista modelo de productos

Lista modelo de productos

Artículos para mujer

Artículo	Descripción	Curva de talles	\$ p/mayor	\$ p/menor
99001	Pant. Básico Tiro bajo jeans	24/25/26/27/28/29/30/32/34= 9 talles	\$ 38,50	\$ 77,00
99002	Pant. Básico Tiro extra bajo jeans	24/25/26/27/28/29/30= 7 talles	\$ 45,00	\$ 90,00
99003	Pant. Básico Tiro medio jeans	27/28/29/30/32/34/36= 7 talles	\$ 38,50	\$ 77,00
99004	Pant. Elastizado Tiro bajo jeans	24/25/26/27/28/29/30/32/34= 9 talles	\$ 43,50	\$ 87,00
99005	Pant. Americano c/presilla trasera	24/26/28/30/32/34= 6 talles	\$ 48,00	\$ 96,00
99006	Pant. c/cint ancha y bols.aplic.	24/26/28/30/32/34= 6 talles	\$ 59,00	\$ 118,00
99007	Pant. c/tachas jeans	24/26/28/30/32/34= 6 talles	\$ 46,00	\$ 92,00
99008	Pant. c/bordado jeans	24/26/28/30/32/34= 6 talles	\$ 45,00	\$ 90,00
99009	Campera Denim Básica	S/M/L/XL= 4 talles	\$ 48,00	\$ 96,00
99010	Campera Denim c/cierre	S/M/L/XL= 4 talles	\$ 56,00	\$ 112,00
99011	Campera corderito	S/M/L/XL= 4 talles	\$ 64,00	\$ 128,00
99012	Blazer jeans	S/M/L/XL= 4 talles	\$ 54,00	\$ 108,00
99013	Capri Básico Tiro bajo jeans/gabard.	24/26/28/30/32/34= 6 talles	\$ 36,00	\$ 72,00
99014	Capri Básico Tiro medio jeans/gabard.	28/30/32/34/36= 5 talles	\$ 36,00	\$ 72,00
99015	Short Básico Tiro bajo jeans	24/26/28/30/32/34= 6 talles	\$ 28,50	\$ 57,00
99016	Short c/bolsillo cargo jeans	24/26/28/30/32/34= 6 talles	\$ 28,50	\$ 57,00
99017	Bermuda Denim Básica	24/26/28/30/32/34= 6 talles	\$ 34,50	\$ 69,00
99018	Pollera Denim Básica	24/26/28/30/32/34= 6 talles	\$ 30,00	\$ 60,00
99020	Mini Denim c/apliques	24/26/28/30= 4 talles	\$ 34,00	\$ 68,00
99021	Remera Básica algodón	S/M/L/XL= 4 talles	\$ 13,00	\$ 26,00
99022	Remera algodón c/estampa	S/M/L/XL= 4 talles	\$ 16,00	\$ 32,00
99023	Remera algodón c/bordado	S/M/L/XL= 4 talles	\$ 16,50	\$ 33,00

Artículos para hombre

Artículo	Descripción	Curva de talles	\$ p/mayor	\$ p/menor
100001	Pant. Básico jeans	40/42/44/46/48= 5 talles	\$ 44,00	\$ 88,00
100002	Pant. Básico gabardina	40/42/44/46/48= 5 talles	\$ 43,50	\$ 87,00
100003	Pant. Ancho jeans	40/42/44/46= 4 talles	\$ 58,00	\$ 116,00
100004	Pant. Ancho gabardina	40/42/44/46= 4 talles	\$ 53,00	\$ 106,00
100005	Capri Básico jeans	40/42/44/46= 4 talles	\$ 52,00	\$ 104,00
100006	Capri Básico gabardina/lino	40/42/44/46= 4 talles	\$ 44,00	\$ 88,00
100007	Campera Básica jeans	S/M/L/XL/XXL= 5 talles	\$ 59,00	\$ 118,00
100008	Campera Corderito	S/M/L/XL/XXL= 5 talles	\$ 73,00	\$ 146,00
100009	Campera Básica gabardina	S/M/L/XL/XXL= 5 talles	\$ 52,00	\$ 104,00
100010	Camisa Básica jeans	S/M/L/XL= 4 talles	\$ 52,00	\$ 104,00
100011	Camisa Básica algodón	S/M/L/XL= 4 talles	\$ 42,50	\$ 85,00
100012	Bermuda Básica jeans	40/42/44/46/48= 5 talles	\$ 41,50	\$ 83,00
100013	Bermuda Básica gabardina	40/42/44/46/48= 5 talles	\$ 38,00	\$ 76,00
100014	Bermuda c/ apliques bolsillos	40/42/44/46= 4 talles	\$ 46,00	\$ 92,00
100015	Remera Básica algodón	S/M/L/XL/XXL= 5 talles	\$ 15,00	\$ 30,00
100016	Remera algodón c/estampa	S/M/L/XL/XXL= 5 talles	\$ 19,00	\$ 38,00
100017	Remera algodón c/bordado	S/M/L/XL/XXL= 5 talles	\$ 19,50	\$ 39,00

Anexo N° 7: Lista de precios de la UEN Lavadero Industrial

Lista de precios lavadero

Pantalones	\$	\$ niños	Polleras, minis y shorts	\$	\$ niños
Suavizado/desaprestado	\$ 1,20	\$ 1,00	Suavizado/desaprestado	\$ 1,00	\$ 0,90
SW Simple	\$ 1,40	\$ 1,20	SW Simple	\$ 1,20	\$ 1,00
DSW	\$ 1,70	\$ 1,60	DSW	\$ 1,40	\$ 1,20
DSW local.	\$ 3,40	\$ 3,20	DSW local.	\$ 3,10	\$ 3,00
DSW local/focal	\$ 3,90	\$ 3,70	DSW local/focal	\$ 3,40	\$ 3,20
DSW local/focal/matiz	\$ 4,60	\$ 4,30	DSW local/focal/matiz	\$ 3,60	\$ 3,50
DSW local/matiz	\$ 4,10	\$ 3,70	DSW local/matiz	\$ 3,70	\$ 3,60
Destroyer	\$ 2,20		Destroyer	\$ 1,60	
Destroyer local	\$ 3,90		Destroyer local	\$ 3,30	
Destroyer local/focal	\$ 4,20		Destroyer local/focal	\$ 3,20	
Destroyer local/matiz	\$ 4,60		Destroyer local/matiz	\$ 3,60	
Destroyer local/focal/matiz	\$ 4,90		Destroyer local/focal/matiz	\$ 3,90	
Corrosión local	\$ 6,50		Corrosión local	\$ 6,00	
Corrosión local/focal	\$ 6,80		Corrosión local/focal	\$ 6,80	
Corrosión local/focal/matiz	\$ 7,50		Corrosión local/focal/matiz	\$ 7,50	
Estático	\$ 1,70		Estático	\$ 1,50	
Más Bajado color 2%-3%-4%	\$ 0,30		Más Bajado color 2%-3%-4%	\$ 0,20	
Roturas			Roturas		
Boca bolsillos	\$ 0,60		Boca bolsillos	\$ 0,60	
Boca bolsillos y bota	\$ 0,80		Boca bolsillos y bota	\$ 0,80	
Delanteros y traseras (c/u)	\$ 0,20		Delanteros y traseras (c/u)	\$ 0,20	
Torsiones (c/u)	\$ 0,30		Torsiones (c/u)	\$ 0,30	
Arrugas (c/u)	\$ 0,60		Arrugas (c/u)	\$ 0,60	
Cepillado	\$ 3,20		Cepillado	\$ 3,20	
Planchado solo	\$ 0,60	\$ 0,50	Planchado solo	\$ 1,00	\$ 0,80
Teñido			Teñido		
Otros a convenir			Otros a convenir		
Camp.clásic,blazers,camisas	\$	\$ niños	Camperas corderito	\$	\$ niños
Suavizado/desaprestado	\$ 1,60	\$ 1,40	Suavizado/desaprestado	\$ 2,20	\$ 2,00
SW Simple	\$ 1,90	\$ 1,80	SW Simple	\$ 2,60	\$ 2,40
DSW	\$ 2,40	\$ 2,20	DSW	\$ 3,00	\$ 2,90
DSW local.	\$ 3,80	\$ 3,60	DSW local.	\$ 4,80	\$ 4,60
DSW local/focal	\$ 4,60	\$ 4,40	DSW local/focal	\$ 5,30	\$ 5,10
DSW local/focal/matiz	\$ 5,30	\$ 5,10	DSW local/focal/matiz	\$ 6,60	\$ 6,40
DSW local/matiz	\$ 4,50	\$ 4,30	DSW local/matiz	\$ 5,50	\$ 5,30
Destroyer	\$ 2,60		Destroyer		
Destroyer local	\$ 4,30		Destroyer local		
Destroyer local/focal	\$ 4,60		Destroyer local/focal		
Destroyer local/matiz	\$ 5,10		Destroyer local/matiz		
Destroyer local/focal/matiz	\$ 5,40		Destroyer local/focal/matiz		
Corrosión local	\$ 7,20		Corrosión local	\$ 8,00	
Corrosión local/focal	\$ 7,50		Corrosión local/focal	\$ 8,20	
Corrosión local/focal/matiz	\$ 8,20		Corrosión local/focal/matiz	\$ 8,90	
Estático	\$ 2,10		Estático	\$ 2,50	
Más Bajado color 2%-3%-4%	\$ 0,30		Más Bajado color 2%-3%-4%	\$ 0,30	
Roturas			Roturas		
Boca bolsillos	\$ 0,60		Boca bolsillos	\$ 0,60	
Boca bolsillos y bota	\$ 0,80		Boca bolsillos y bota	\$ 0,80	
Delanteros y traseras (c/u)	\$ 0,20		Delanteros y traseras (c/u)	\$ 0,20	
Torsiones (c/u)	\$ 0,30		Torsiones (c/u)	\$ 0,30	
Arrugas (c/u)	\$ 0,60		Arrugas (c/u)	\$ 0,60	
Planchado solo	\$ 1,50	\$ 1,50	Planchado solo	\$ 1,80	\$ 1,80
Teñido			Teñido		
Otros a convenir			Otros a convenir		

Remeras y buzos	\$	\$ niños	Pantalón Jogging	\$	\$ niños
Suavizado c/plancha	\$ 1,00	\$ 0,90	Suavizado c/plancha	\$ 1,00	\$ 0,90
Suavizado c/capucha c/plancha	\$ 1,20	\$ 1,10	Planchado	\$ 0,90	\$ 0,90
Planchado	\$ 0,50	\$ 0,50			
Planchado C/ capucha	\$ 0,70	\$ 0,70	Jumpers	\$	\$ niños
			Suavizado/desaprestado	\$ 1,50	\$ 1,30
Pollereras jeans/gab/algodón	\$	\$ niños	SW Simple	\$ 1,70	\$ 1,50
Acampanada c/plancha (+proceso)	\$ 1,50	\$ 1,30	DSW	\$ 2,00	\$ 1,90
Tableadas c/plancha (+proceso)	\$ 1,80	\$ 1,60	DSW local.	\$ 3,70	\$ 3,50
			DSW local/focal	\$ 4,20	\$ 4,00
Jardineros	\$	\$ niños	DSW local/focal/matiz	\$ 4,90	\$ 4,60
Suavizado/desaprestado	\$ 1,40	\$ 1,20	DSW local/matiz	\$ 4,40	\$ 4,00
SW Simple	\$ 1,60	\$ 1,40	Destroyer	\$ 2,50	
DSW	\$ 1,90	\$ 1,80	Destroyer local	\$ 4,20	
DSW local.	\$ 3,60	\$ 3,40	Destroyer local/focal	\$ 4,50	
DSW local/focal	\$ 4,10	\$ 3,90	Destroyer local/matiz	\$ 4,90	
DSW local/focal/matiz	\$ 4,80	\$ 4,50	Destroyer local/focal/matiz	\$ 5,20	
DSW local/matiz	\$ 4,30	\$ 3,90	Corrosión local	\$ 6,80	
Destroyer	\$ 2,40		Corrosión local/focal	\$ 7,10	
Destroyer local	\$ 4,10		Corrosión local/focal/matiz	\$ 7,80	
Destroyer local/focal	\$ 4,40		Estático	\$ 2,00	
Destroyer local/matiz	\$ 4,80		Bajado color 2%-3%-4%	\$ 0,30	
Destroyer local/focal/matiz	\$ 5,10		Roturas		
Corrosión local	\$ 6,70		Boca bolsillos	\$ 0,60	
Corrosión local/focal	\$ 6,90		Boca bolsillos y bota	\$ 0,80	
Corrosión local/focal/matiz	\$ 7,70		Delanteros y traseras (c/u)	\$ 0,20	
Estático	\$ 1,90		Torsiones (c/u)	\$ 0,30	
Bajado color 2%-3%-4%	\$ 0,30		Arrugas (c/u)	\$ 0,60	
Roturas			Cepillado	\$ 3,50	
Boca bolsillos	\$ 0,60		Teñido		
Boca bolsillos y bota	\$ 0,80		Otros a convenir		
Delanteros y traseras (c/u)	\$ 0,20				
Torsiones (c/u)	\$ 0,30				
Arrugas (c/u)	\$ 0,60				
Cepillado	\$ 3,40				
Teñido					
Otros a convenir					

GLOSARIO

Avíos: utensilios necesarios para el armado de las prendas, como por ejemplo: hilos, botones, tachas, otros.

Complemento: son todas las partes adicionales a los cortes principales que conforman las prendas, pueden ser de diferente o igual tejido, diferente o igual color, diferente o igual material.

Denim: tipo de tejido, es cualquier tejido plano en sarga cuyo hilo de urdimbre es de color diferente al hilo de la trama.

Embalaje: acondicionamiento de las mercancías, así como los medios de protección utilizados, con objeto que puedan soportar las contingencias de transporte y que puedan llegar a su destino final, tal cual fueron embaladas.

Hang tag: etiqueta volante externa que se coloca en una prenda, por lo general se coloca en la etiqueta de marca con un sujetador de plástico, puede incluir código de barras, precio, otros.

Índigo: (tipo de colorante) es un colorante azul aplicado al hilo urdimbre de los tejidos Denim. Posee como principal característica la pérdida de color ocasionada por el lavado y el uso.

Jeans: (tipo de prenda) es un estilo reforzado de confección, evidenciando remaches y costuras dobles, por ejemplo.

Modelo: el concepto de modelo es tener una idea clara de lo que se puede producir (abarca los procesos principales: tejeduría, tintorería y acabados, corte, confección). La diferencia con el producto final es que a el se le añaden servicios (bordado y/o estampado), así como también insumos propios del producto como etiquetas.

Molde: esbozos a medida en todas las tallas de un modelo dado sobre papel.

Muestra: son productos manufacturados en cantidades mínimas pero suficientes que sirven para demostrar su naturaleza y características. Pueden ser muestras sin valor comercial o con valor comercial.

Piquetes: marcas sobre los moldes que se hacen al cortar la tela y tiene la finalidad de facilitar una operación al momento de confeccionar la prenda.

Proceso: en lo referente al modelo de una prenda, se denomina al conjunto de operaciones que determina una ruta de acabado y look de la prenda afectada en su totalidad. No confundir con servicio.

Showroom: espacio especialmente acondicionado para la exhibición de las nuevas colecciones a los clientes mayoristas y distribuidores.

Tejido: viene a ser un entrecruzamiento, enlazamiento u aglutinamiento de hilado. Tela principal con la cual se lleva a cabo la confección de la prenda, no importando su densidad, título o diseño, pero si su tipo y estructura.

Tizado: proceso de delineado de la silueta de los moldes de confección sobre una superficie plana, pudiendo ser en forma manual mediante el uso de una tiza, o por plotter.

Trama: hilos horizontales del tejido plano (formado por el entrecruzamiento de hilos perpendiculares).

Urdimbre: hilos verticales del tejido plano.