



## **Propuesta de Desarrollo de la Gestión Administrativa en la empresa Triax**

### **Introducción**

El objeto de estudio del presente Trabajo Final de Grado es la empresa Triax, ubicada en la ciudad de Comodoro Rivadavia, provincia del Chubut.

*Casa Triax se dedica a la venta minorista de indumentaria y calzado dirigida al público de todas las edades: damas, caballeros, niños y con diferentes preferencias y estilos de vestimenta: formal, informal y deportivo. Con una trayectoria de 56 años en la ciudad, actualmente son noventa los empleados trabajando en las cinco sucursales distribuidas en la ciudad.*

Desde el comienzo la empresa ha definido su actividad y mercado de la siguiente forma: *“nos caracterizamos por vestir a toda la familia comodorense, desde el bebé hasta el abuelo”.*

*El objetivo del presente trabajo es desarrollar un método a través del cual los directivos puedan mejorar la eficacia de la gestión administrativa de la empresa.*

El trabajo comienza con un diagnóstico organizacional enfocado en el análisis de la gestión administrativa, entendida como la forma en que los directivos manejan, dirigen y organizan los recursos de la organización para obtener los resultados deseados.

También en el diagnóstico se analizan las variables relevantes del contexto y las fuerzas competitivas del sector que en última instancia determinan la posición de la empresa en el mismo y teniendo en cuenta que tanto el contexto como la competencia influyen directamente en el desarrollo de la organización.

De acuerdo a todos los aspectos analizados en el diagnóstico, se elabora una propuesta que consiste en utilizar una herramienta que permita a la empresa establecer las prioridades estratégicas, es decir definir aquellos aspectos que pueden no ser urgentes pero que si cuya importancia no se prevee, en el largo plazo pueden transformarse en grandes obstáculos o crisis para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

La propuesta también incluye el desarrollo de un plan para resolver los problemas de corto plazo de la gestión administrativa, pero siempre considerando que el crecimiento y desarrollo de la organización depende en gran medida del esfuerzo que los directivos realicen sobre los aspectos que a lo largo de este trabajo serán considerados como prioritarios e importantes.



### **Objetivo General**

**Mejorar la Gestión Administrativa de la empresa a través del análisis y formulación de una propuesta de desarrollo de acuerdo a los objetivos a largo plazo de la misma**

### **Objetivos específicos**

- Describir aspectos relevantes de la organización: historia, visión, misión, visión.
- Analizar la Gestión Administrativa:
  - Definir características generales y alcance
  - Describir y analizar el funcionamiento de todas las áreas que la conforman
- Realizar un análisis de la competencia que permita determinar la intensidad de las fuerzas competitivas, el perfil de los competidores y la posición actual de la empresa en el mismo.
- Identificar Ventajas competitivas.
- Realizar un análisis de las variables determinantes del contexto
- Detectar Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas
- Elaborar y proponer una herramienta que permita establecer las prioridades estratégicas de la empresa de acuerdo a los objetivos a largo plazo.



## **Metodología**

Para la **recolección de información** y datos relevantes se utilizaron las siguientes **técnicas**:

- Observación directa estructurada
- Entrevistas focalizadas
- Encuesta semi – estructurada

### **Información del contexto**

- Fuentes primarias: Entidades Municipales, Provinciales y Nacionales
- Fuentes secundarias: medios de comunicación masivo, revistas, diarios, publicaciones locales.

### **Información del sector**

- Entrevistas focalizadas con personas pertenecientes al sector
- Fuentes primarias
- Fuentes secundarias

### **Análisis de información**

Para el análisis y procesamiento de la información obtenida mediante el proceso de recopilación de datos, se utilizaron un conjunto de herramientas conceptuales tales como: Modelo de Diagnóstico Organizacional, Modelo de Comportamiento Organizacional, Análisis Competitivo de Michael Porter. Estas herramientas permitieron la identificación de las variables bajo estudio y la interpretación de la información a través de la aplicación práctica de modelos conceptuales, cuya eficacia se encuentra demostrada en casos concretos.

Para el análisis de cada ítem en particular, se recurrió a la selección de herramientas y modelos que otorguen las mejores conclusiones, tomando como óptimos aquellos resultados vinculados al cumplimiento de los objetivos generales y específicos planteados en el presente trabajo.



## **Marco Teórico**

La herramienta que se utilizó para analizar la organización es el Diagnóstico Organizacional bajo la perspectiva que el autor Rodríguez Mansilla utiliza en su libro “**Diagnóstico Organizacional**”<sup>1</sup>.

El **Diagnóstico Organizacional** es el análisis que se realiza para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo.

El **Desarrollo Organizacional**, como parte del análisis organizacional, es un proceso de cambio planificado de la organización, para el que es necesario, en primer lugar, conocer la situación por la que atraviesa la empresa y luego evaluar los resultados de los cambios propuestos e implementados.

Las necesidades de diagnosticar, evaluar, analizar e iniciar un proceso de desarrollo organizacional pueden tener diversos orígenes:

- El proceso natural de *crecimiento o deterioro* de la organización
- Problemas de *productividad y calidad*
- Planificación de *cambios de importancia* : innovación, cambio de estructuras, incorporación de tecnología, etc.
- Aumento de la *complejidad del entorno*
- Mejorar el *clima interno*, aumentar la *motivación* de sus miembros
- Proceso de *adquisición o fusión* por parte de otra empresa.

Es de destacar que el análisis organizacional, aunque proceda por la subdivisión de la organización y sus problemas, debe referirse en última instancia a la globalidad del sistema. Enfocar el diagnóstico desde una **perspectiva integradora**, es fundamental para no incurrir en distorsiones, en la identificación equivocada de las causas o en un análisis extremadamente superficial.

En la elaboración del modelo, se deben hacer explícitas las **variables relevantes** y las relaciones entre éstas, y tener en cuenta que subyacente a todo modelo hay una **teoría organizacional**, que se expresa en los conceptos escogidos y sus relaciones.

El modelo elaborado debe ser lo suficientemente **simple** como para permitir una fácil manipulación, y lo suficientemente **complejo**, como para ofrecer una adecuada comprensión de un fenómeno de suyo complejo: *una organización en funcionamiento*.

---

<sup>1</sup> Rodríguez Mansilla Darío, Diagnóstico Organizacional, Chile, Tercera Edición, 1997



La teoría organizacional utilizada tanto en el análisis de la organización como en el desarrollo de la propuesta fue la del “Comportamiento Organizacional” que los autores John Newstrom y Keith Davis desarrollan en su libro “Comportamiento Humano en el trabajo”<sup>2</sup>. Esta teoría fue fundamental en el análisis para la selección de las variables relevantes, establecer las relaciones entre las mismas y brindar una perspectiva que integre los diferentes aspectos analizados.

A continuación se desarrollan los conceptos principales del **Comportamiento Organizacional** como disciplina científica .

El Comportamiento Organizacional (CO) es el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en la que las personas (tanto en lo individual como en grupos) actúan en las organizaciones.

- Pretende identificar medios para que actúen mas eficazmente
- Es una **ciencia aplicada** ya que la información sobre prácticas efectivas en una organización puede extenderse a muchas otras.
- Brinda una serie de instrumentos para muchos niveles de análisis.

Los **objetivos** que persigue el CO son los siguientes:

- **Describir** sistemáticamente el modo en que se conducen las personas en una amplia variedad de condiciones. Esto permite comunicar con palabras comunes la conducta humana del trabajo.
- **Comprender** por qué las personas se comportan como lo hacen.
- **Predecir** la conducta futura de los empleados.
- **Controlar**, al menos parcialmente y procurar ciertas actividades humanas en el trabajo.

El Comportamiento Organizacional se aplica al cumplimiento de las metas individuales, organizacionales y sociales. Debe contribuir a la creación de una cultura organizacional en la que el talento sea utilizado y desarrollado, la gente se sienta motivada, los equipos sean productivos, las organizaciones alcancen sus metas y la sociedad coseche grandes beneficios.

Hoy en día la naturaleza de las organizaciones se ve influida por un complejo conjunto de fuerzas:

- 1- **Personas**
- 2- **Estructura**
- 3- **Tecnología /Métodos**
- 4- **Entorno**

El comportamiento organizacional persigue la integración de los cuatro elementos representados por los individuos, la estructura, los métodos y procedimientos, y el entorno.

Para ello se apoya en una base interdisciplinaria de conceptos fundamentales sobre la naturaleza de las personas y las organizaciones.

---

<sup>2</sup> Keith Davis, John Newstrom, *Comportamiento Humano en el trabajo*, Mc Graw Hill, México, 1999



## **Sistema de Comportamiento Organizacional**

Las organizaciones cumplen sus metas mediante la creación, comunicación y operación de un **sistema de comportamiento organizacional**.

Estos sistemas están presentes en todas las organizaciones y para tener éxito es necesario *crearlos, examinarlos y actualizarlos* con regularidad a fin de que estén en condiciones de enfrentar nuevas y emergentes circunstancias.

Los propósitos básicos de los sistemas de comportamiento organizacional son identificar y después contribuir a manejar las principales variables humanas y organizacionales que afectan a los resultados que las organizaciones pretenden alcanzar.

Los resultados finales suelen medirse en diversas modalidades de tres criterios básicos: *desempeño, satisfacción de los empleados o crecimiento y desarrollo personal*.

### **Elementos del sistema**

El sistema de comportamiento organizacional descansa en las certezas e intenciones fundamentales de quienes se unen para crearlo (los propietarios) y de las personas que lo dirigen.

La **filosofía de CO** que adoptan los administradores se compone de una serie integrada de supuestos y convicciones sobre la situación imperante, el propósito de sus actividades y la situación que se persigue. Estas filosofías pueden ser implícitas o explícitas en la mente de los administradores.

La **visión** representa una ambiciosa descripción de lo que la organización y sus miembros pueden lograr, un futuro posible (y deseable). Una vez establecida se requiere de una comunicación persistente y entusiasta para convencer a los empleados de adoptarla y comprometerse con ella.

En la declaración de **misión**, la organización identifica su ramo de actividad, los nichos de mercado a los que pretende servir, los tipos de clientes que probablemente tendrán y las razones de su existencia. También pueden incluir una breve lista de las ventajas competitivas, o cualidades, que la empresa cree que poseer. En comparación de las visiones, las declaraciones de misión son más descriptivas y menos orientadas al futuro. Aún así, son de carácter más bien general.

Las **metas** son formulaciones relativamente concretas de logros que persigue la organización en un período dado.

La filosofía da sustento a las premisas de valor, las que a su vez contribuyen a dar forma a la visión. La visión es una versión “de largo alcance” de la misión, mientras que las metas son un medio para la determinación de objetivos en el cumplimiento de esa misión.

Juntos, filosofía, valores, visión, misión y metas, componen una jerarquía de creciente especificidad.



## **Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura puede haber sido conscientemente creada por sus miembros principales o sencillamente puede haber evolucionado en el curso del tiempo. Como el aire de una habitación rodea y afecta a todo lo que ocurre en una organización. Dado que se trata de un dinámico concepto de sistemas, la cultura también se ve afectada por todo lo que ocurre en una organización.

### **Características de la cultura**

Como las huellas digitales o los copos de nieve, las organizaciones son únicas. Cada una de ellas posee una historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de misión y visiones, anécdotas y mitos propios, los que en su totalidad conforman una cultura **distintiva**.

Las culturas son de naturaleza relativamente **estable**, por lo general cambian muy lentamente en el transcurso del tiempo.

Tradicionalmente la mayoría de las culturas organizacionales han sido **implícitas** más que explícitas.

Otra característica definitoria de las culturas es que a la mayoría de las culturas se las concibe como **representaciones simbólicas** de profundas convicciones y valores. Rara vez leeremos una descripción de una cultura de una empresa. Más frecuentemente los empleados hacen inferencias sobre ellas tras escuchar relatos de cómo se hacen las cosas, leer lemas que recogen ideales empresariales o asistir a ceremonias en las que se honra a ciertos tipos de empleados.

Con el paso del tiempo, la cultura de una organización se perpetúa gracias a su tendencia a atraer y retener a personas acordes con sus valores y convicciones.

Las culturas son más fáciles de reconocer cuando sus elementos están generalmente integrados y son coherentes entre sí.

La mayoría de los miembros deben aceptar si no es que adoptar, los valores y supuestos de la cultura. La mayoría de las culturas evolucionan directamente desde la alta dirección.

## **Modelos de Comportamiento Organizacional**

El “**Modelo de Comportamiento Organizacional**”<sup>\*</sup>, es un concepto teórico que permite analizar en forma conjunta la cultura la empresa y comportamiento de sus empleados de acuerdo al modelo de gestión vigente en la misma. La herramienta brinda un método a través del cual se puede detectar justamente el modelo vigente.

En 1957, Douglas Mc Gregor dio a conocer el convincente argumento de que la mayoría de las acciones administrativas que llevan a cabo los directivos de una empresa, desprenden directamente de la teoría de comportamiento que ellos mismos sostienen.



## **Evolución de los modelos de comportamiento organizacional**

- 1- Autocrático
- 2- De custodia
- 3- De apoyo
- 4- Colegial

## **Consideraciones para identificar el/los modelos de comportamiento dentro de una organización**

- **Identificar los modelos de la alta dirección.** El modelo de base adoptado por el director general de una empresa es habitualmente el que predomina en la organización.
- **Factores que influyen en la selección de un modelo particular.** Los modelos pueden ser implementados conscientemente por los administradores de una organización, en ese caso, la selección del modelo se encuentra influida por la filosofía, visión, misión y metas de la organización, y también por las condiciones del entorno.
- **Interacción de varios modelos en una misma empresa.** Ningún modelo en particular sería suficiente para describir todo lo que sucede en la organización. Esto se debe a que las prácticas de una organización pueden variar de un departamento a otro, o de una sucursal a otra.
- **Flexibilidad y evolución en la conceptualización de los modelos.** Estos modelos se hallan sujetos a cambios evolutivos, en función de las necesidades prevalecientes de los empleados, y cualquiera de ellos puede aplicarse exitosamente en algunas situaciones y se pueden modificar y ampliar de diversas maneras





## **La Competencia**

Para el estudio de la competencia se utilizó el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter<sup>3</sup>, cuyo objetivo es definir la posición competitiva de la empresa en el sector:

### **Análisis Estructural del Sector Industrial**

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en ***relacionar a una empresa con su medio ambiente***. Aunque el ambiente relevante es muy amplio, abarca fuerzas sociales y económicas, su aspecto fundamental es la industria o industrias donde ella compite.

El aspecto clave del entorno, es el sector, o sectores industriales en los cuales compite la empresa. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las *reglas competitivas del juego* y las *posibilidades estratégicas* potencialmente disponibles para la empresa.

La competencia en un sector industrial tiene sus raíces en su estructura económica fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. La situación de la competencia industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas: **Competidores directos, Competidores Potenciales, Sustitutos, Compradores y Proveedores**. La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido.

El *objetivo* de la *estrategia competitiva* de una unidad de negocios en un sector industrial es encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse mejor contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor.

Puesto que la interacción de fuerzas estratégicas puede aparentemente desalentar a todos los competidores, la clave para la formulación de la estrategia es cavar por debajo de la superficie y analizar las fuentes de cada una de ellas. Cuando se conocen las causas de la presión competitiva, se evidencian las fuerzas principales de la compañía, se consolida su posicionamiento en el sector industrial, se aclaran los aspectos en que los cambios estratégicos pueden producir los mejores resultados y se descubren las áreas donde las tendencias del sector industrial tendrán mayor importancia, sea como oportunidades o como amenazas.

---

<sup>3</sup> Porter Michael, Estrategia Competitiva, CECOSA, México, 1982



## **Determinantes estructurales de la fuerza de la competencia**

### **Sector industrial**

Se denomina sector industrial al grupo de empresas que producen productos sustitutos cercanos entre sí.

La competencia en un sector industrial opera en forma continua para hacer bajar la tasa de rendimiento mínimo. La presencia de tasas de rendimiento mayores sirve para estimular la inversión de capital en un sector industrial, ya sea mediante un nuevo ingreso o inversiones adicionales de las empresas existentes.

Los clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales son todos “competidores” para las empresas en un sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia, dependiendo de las circunstancias particulares.

Las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la **intensidad competitiva** así como la **rentabilidad del sector industrial**.

Una clasificación utilizada con respecto a las ventajas competitivas es brindada por Jean Paúl Sallenave en su libro “La gerencia Integral”<sup>4</sup>:

La **ventaja competitiva** es el fundamento de toda estrategia. Brinda la oportunidad de crear recursos adicionales a favor de la empresa abriendo una brecha entre esta y sus competidores.

Una ventaja competitiva puede ser *estructural* o *funcional*.

La *ventaja estructural* es un dato de la empresa, mientras que una *ventaja funcional*, debe adquirirse.

---

<sup>4</sup> Sallenave, Jean Paul “La gerencia Integral”, Ed. Norma S.A., 1994



## **Diagnóstico Organizacional**

El diagnóstico comienza con un breve resumen de la historia de la empresa. Luego se mencionan las declaraciones de los dueños acerca de la Visión, Misión y los Valores de la empresa y se describe la Estructura Organizacional.

### **Historia de la empresa**

Casa Triax nace en el año 1948 en la ciudad de Comodoro Rivadavia como una sociedad formada por las familias Bochi y Fajardo.

Eugenio Fajardo llegó con su esposa desde Buenos Aires y comenzó a trabajar como veredista en YPF, mientras que su esposa ocupaba el puesto de gerente de la firma ETAM en la misma ciudad. Eugenio, de personalidad emprendedora y visionaria, al percibir que la población de Comodoro era escasa pero con muchas perspectivas de crecimiento, que la ciudad no tenía desarrollado un centro comercial y que la vestimenta, entre otras, era una necesidad básica insatisfecha para la mayoría de los integrantes de la familia comodorense, decide renunciar a su trabajo y formar una sociedad con la familia Bochi para dedicarse conjuntamente a poner en marcha el proyecto que hasta ese momento era solo una idea.

El gran desafío consistía en que la mercadería seleccionada y comprada en las fábricas ubicadas en Buenos Aires se adapten a las características, preferencias y poder adquisitivo del mercado comodorense.

Sin embargo, la dificultad se presentaba por los 2000 Km. que separan Buenos Aires de Comodoro, y el escaso desarrollo de los medios de transporte y de comunicación en ese momento: caminos de tierra, pocos medios de transportes disponibles, de baja frecuencia, larga duración y alto costo.

Superando todos los obstáculos con esfuerzo, dedicación y mucha ambición Casa Triax abre sus puertas al público el 26 de agosto de 1948 en un local ubicado en el centro de la ciudad, calle San Martín 248.

Luego de 5 años de actividad, la sociedad "Bochi – Fajardo" se desarma en buenos términos y la

familia Fajardo adquiere la propiedad del local céntrico de Casa Triax.

El aumento en el nivel de actividad en el sector petrolero consolidaba cada vez más la importancia de la ciudad dentro de la región patagónica, a la vez que generaba un aumento en la demanda de mano de obra. En este contexto, las ventas de Casa Triax seguían un ritmo creciente al igual que la población.





Mantener un alto volumen de ventas le permitió a la empresa disponer de recursos adicionales que decidió invertirlos en la instalación de nuevas sucursales.

Todos los proyectos de inversión llevados a cabo por la empresa fueron financiados con capital propio, es decir, con recursos genuinos generados por la misma empresa.

Con la idea de expandirse hacia otras ciudades, Eugenio Fajardo decide abrir dos nuevos locales, uno en la ciudad de Río Grande y otro en la ciudad de Neuquén. Sin embargo, al poco tiempo decidió cerrarlos ya que factores como las grandes distancias entre estas ciudades y el escaso desarrollo de los medios de comunicación, hicieron imposible la correcta dirección y control de estos locales.

Desde ese momento, Eugenio supo que la mejor estrategia a largo plazo para la empresa era apostar al crecimiento y expansión dentro de Comodoro, ya que hasta el momento había demostrado ser un mercado dinámico, rentable y de interesante crecimiento potencial.

Actualmente, Triax cuenta con una Casa central (inicialmente llamada Casa Triax) y cuatro sucursales ubicadas estratégicamente dentro de la ciudad de Comodoro.



Uno de los acontecimientos imprevistos que perturbó el funcionamiento normal y habitual de la empresa ocurrió en octubre del año 2001, cuando la Casa Central sufrió un incendio total, provocado por un desperfecto en el área de sistemas. Las consecuencias más importantes fueron la destrucción de gran parte de la estructura del local y la pérdida del 80% de la mercadería. Los sectores más dañados fueron *caballeros* y *deportes*, permaneciendo cerrado por 45 días. Con daños menores, el sector *niños* reabrió a los 30 días y *damas* a los 15 días. Pudieron responder muy bien a esta situación porque siempre tuvieron en cuenta la enseñanza de sus padres de disponer de una reserva de dinero para eventualidades y por la colaboración de los proveedores y fabricantes al extender los plazos de pago.

Triax es una empresa familiar administrada en la actualidad por los hijos de uno de sus fundadores: Leonardo y Adriana Fajardo, quienes visualizan el futuro de la empresa través de las siguientes palabras: *“Nuestro objetivo a largo plazo es continuar creciendo dentro de la ciudad e introducir todas las mejoras que estén a nuestro alcance en todos los aspectos internos de la empresa para mantener a nuestros clientes actuales satisfechos con nuestros productos y servicios”*.

---

## Visión



Ser un referente del interior del país con proyección nacional, a través de un crecimiento significativo, sostenido y sustentable, destacándonos por nuestra agilidad, eficiencia y calidad ante la respuesta de cualquier requerimiento de nuestros clientes todos.

### **Misión**

---

Responder responsablemente a las exigencias de nuestros clientes en todos nuestros actos comerciales recordando permanentemente el prestigio ganado en nuestra trayectoria.

Brindar calidad y crear valor diferenciado asumiendo la Responsabilidad Social como un modo de gerenciamiento focalizado constantemente en la comunidad

### **Valores**

---

La *ética empresarial* se refleja en los siguientes valores fundamentales:

- Responsabilidad
- Cumplimiento de compromisos contraídos
- Lealtad
- El valor de la palabra
- Esfuerzo permanente
- Respeto por la comunidad

### **Filosofía**

---

#### **FINANZAS**

Mantener una sólida posición financiera es la que nos permitirá llevar a cabo nuestras inversiones y crecimiento, así como la capacidad de respuesta ante contingencias imprevistas.

#### **PERSONAL**

Consideramos a nuestra gente uno de nuestros más preciados activos. Contratamos a las mejores personas disponibles y reciben una muy buena retribución en relación a nuestro mercado. Ayudamos a crecer y progresar a los que muestran mayor capacidad, dedicación, esfuerzo, entusiasmo y resultados.

#### **CLIENTES**

La principal razón de ser de nuestra organización es complacer a nuestros clientes. Por eso nos esforzamos permanentemente en conocer cuáles son las necesidades de nuestros actuales y potenciales clientes.

#### **COMPROMISOS DE CALIDAD**

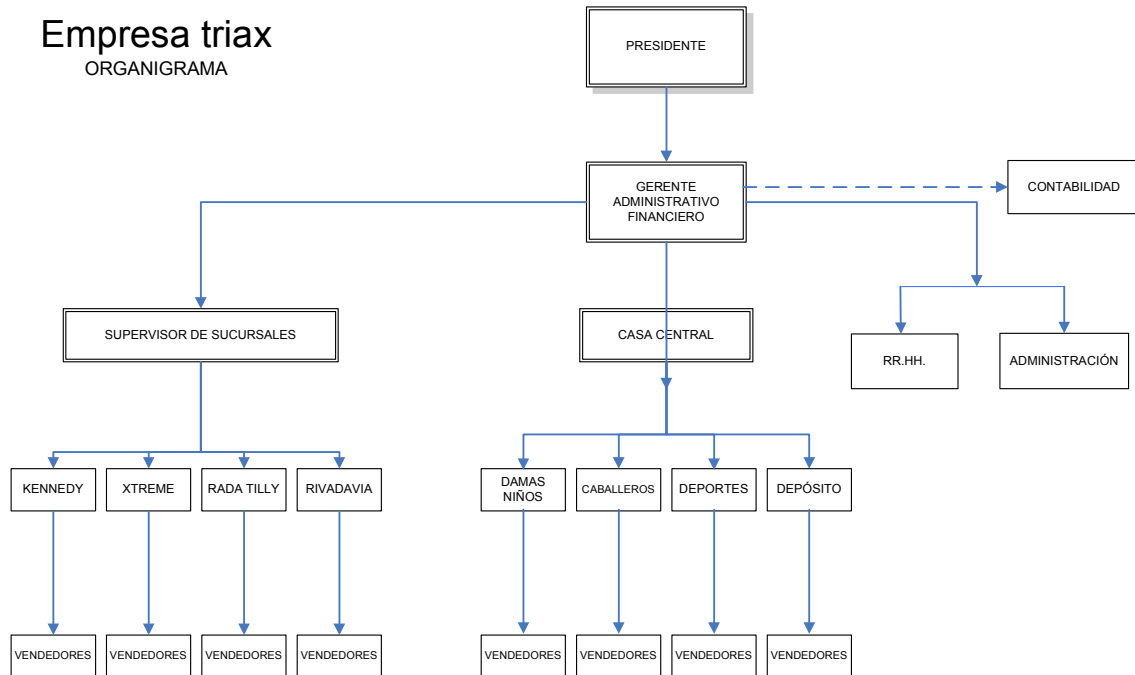
Es nuestra convicción que a nuestros clientes actuales y potenciales debemos ofrecerles y atenderlos con calidad.

### **Estructura Organizacional**



Triax cuenta con **90** empleados y el siguiente organigrama refleja la estructura diseñada por el Presidente y el Gerente Administrativo financiero de la empresa para llevar adelante la actividad comercial.

Como se observa, Triax combina en la organización de su estructura la **departamentalización territorial** y la **departamentalización por línea de productos**.



La empresa asigna un Supervisor a cada una de las cuatro sucursales mientras que la función de Supervisor en la Casa Central es desempeñada por el Gerente Administrativo Financiero.

El volumen de ventas, la cantidad de personal y la estructura física de la Casa Central justifican la departamentalización por línea de productos, ya que es el punto de venta más importante de la empresa.

Existen dos sectores comunes a la Casa Central y sucursales cuyo Supervisor depende directamente del Gerente Administrativo Financiero: Depósito y Logística, y Cajas y Cuentas Corrientes.

El **Supervisor de Depósito y Logística** es el responsable de los ingresos y egresos de mercadería a la empresa y es quien actúa como representante de la empresa ante los transportistas y proveedores. Además tiene a su cargo al personal de depósito.

El depósito se encuentra ubicado junto con la Casa Central y allí se recepciona y distribuye la mercadería a las distintas sucursales.



## **Análisis de la Gestión Administrativa**

### **Definición**

La Gestión administrativa es la forma en que los directivos de la empresa manejan, organizan y dirigen los recursos de la organización para obtener los resultados deseados.

### **Consideraciones**

Las siguientes consideraciones acerca de la gestión administrativa son fundamentales para determinar el enfoque del análisis que se realiza:

- Tiene su **fundamento** en la filosofía de gestión adoptada por sus directivos y se **hace explícita** en el conjunto de funciones y tareas que se realizan en la empresa para alcanzar los resultados planteados por sus dueños(actividad comercial).
- La **Filosofía de Gestión** es el conjunto de políticas, supuestos y convicciones (muchos explícitos y en algunos casos implícitos) que tienen sus directivos acerca de la realidad, el propósito de sus actividades y la situación que se persigue.

### **Funciones**

El análisis de la Gestión Administrativa es realizado a través de las funciones que involucra: Compras, Pagos , Ventas y Cobranzas.

### **Aspectos generales**

Los aspectos generales analizados de la gestión administrativa son los siguientes:

- Políticas explícitas e implícitas que a través de las funciones de la actividad comercial determinan el ritmo de funcionamiento de la empresa.
- Decisiones adoptadas en determinadas circunstancias propias de la actividad y su relación con el contexto.
- Procedimientos, actividades, tiempos que involucra cada función, aspectos inherentes a cada función y personas que intervienen.



### **Aspectos específicos**

Los aspectos específicos analizados de cada función se mencionan en el siguiente cuadro:

<p style="text-align: center;"><b><u>Función Compras</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Métodos y procedimientos</li><li>• Responsable</li><li>• Actividades</li><li>• Políticas establecidas</li><li>• Mezcla de productos</li><li>• Frecuencia y anticipación</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Función Pagos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Políticas generales de pago de la mercadería</li><li>• Clasificación de proveedores</li><li>• Política de pagos para grandes proveedores</li><li>• Política de pagos para pequeños proveedores</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>Función Cobranzas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis del Crédito Triax</li><li>• Funcionamiento</li><li>• Evolución y eficiencia</li><li>• Soluciones parciales</li><li>• Análisis de los cambios</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Función Ventas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Puntos de venta</li><li>• Características y dimensiones de cada sucursal</li><li>• Estrategia comercial</li><li>• Etapas del traslado de la mercadería hacia los puntos de venta</li></ul>





## **Análisis de la Gestión de Compras**

### **Métodos y procedimientos**

Compras es el primer eslabón de la cadena que describe el ciclo de actividades de la empresa y consiste sintéticamente en seleccionar para cada temporada, la mercadería que se va a vender en los distintos puntos de venta.

### **Responsable de la función**

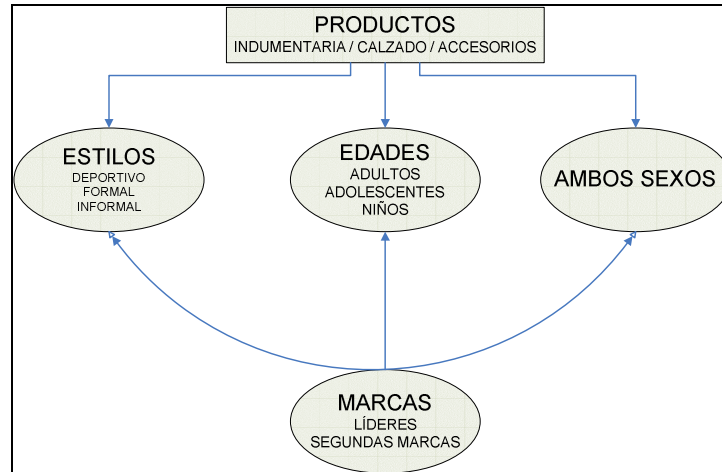
Esta función es realizada exclusivamente por el Presidente de la empresa. Por su contacto permanente con los clientes, 57 años de experiencia en la actividad conoce en profundidad las características y dinámica del mercado y además cuenta con las habilidades de negociación necesarias para el trato con los proveedores.

La **tasa de eficacia** de las compras en Triax en promedio, es del **96%**. Este indicador mide la cantidad de mercadería vendida sobre la mercadería comprada para cada temporada y lo utiliza la empresa para medir el éxito o fracaso de las compras.

En esta etapa son fundamentales tanto la **selección de productos** , la **selección de proveedores** y también la **frecuencia y anticipación** con que se realicen las compras.

### **Mezcla de productos**

Triax es una empresa que intenta satisfacer la necesidad de vestimenta a distintos segmentos de mercado a través de una mezcla de productos con 3 líneas: **Indumentaria, calzado y accesorios**. La mezcla de productos contiene miles de artículos. Para cada línea, la empresa ofrece productos para todas las edades y ambos sexos, con distintos estilos y trabaja en total con mas de 340 marcas, las cuales se pueden agrupar en marcas líderes y segundas marcas, de acuerdo a la posición que ocupan en el mercado.



En su visita personal a los proveedores, el Presidente de la empresa es quien determina y selecciona las **prendas, artículos, colores y talles** de cada colección de acuerdo a las *características del mercado objetivo* de la empresa y a los *parámetros propios de la industria*.

En la industria textil, la fabricación de indumentaria se realiza de acuerdo a las temporadas: Otoño/ Invierno y Primavera/ Verano. Para cada temporada los proveedores fabrican distintas colecciones, de acuerdo al **estilo** propio de la marca y a las tendencias determinadas por la **moda**.

El *estilo* es una forma básica y distintiva de expresión que puede durar generaciones, o estar en popularidad y determina la tendencia.

Las compras de cada temporada se comienzan a realizar con una **anticipación** de 6 meses y se pactan entregas parciales de mercadería de manera de asegurar la disponibilidad para la venta entre 3 y 4 semanas previas al inicio de la temporada.

La mayor parte de los proveedores tienen sus fábricas ubicadas en la provincia de Buenos Aires, por lo tanto las compras en general se realizan allí, con una **frecuencia** de dos veces por mes.

### Diagnóstico Gestión de Compras

El Área de Compras es una función estratégica para una empresa cuya actividad es netamente comercial y que en este momento está centralizada en el presidente. En el largo plazo no contar con una persona que cuente con las habilidades necesarias para realizar esta función, puede afectar negativamente a los resultados de la empresa.

Actualmente cuando se delega esta función a cualquier otra persona distinta del presidente de la empresa, la tasa de eficacia disminuye notablemente, o lo que es lo mismo, aumenta el porcentaje de mercadería no vendida por la temporada.

### Análisis de la Gestión de Pagos



## Políticas general de pagos de mercadería

Con el objetivo de obtener **significativos descuentos** en **grandes volúmenes de compra**, la empresa paga al contado el 60% de la mercadería y financia el 40 % restante. Los pagos al contado se realizan cuando apenas la mercadería ingresa al depósito, esto puede producirse inclusive hasta 3 meses antes de exponer la mercadería para la venta.

Es una política de la empresa **no contraer deudas a largo plazo**. Las deudas actuales de la empresa tienen un plazo de cancelación de 45 días. Es una política de la empresa realizar los pagos de contado a sus proveedores ya que cuentan con el capital disponible para hacerlo y consideran que es un costo de oportunidad, ya que negociando con los proveedores obtienen descuentos de hasta el 10% en la compra de grandes volúmenes de mercadería, mientras que colocar el dinero a plazo fijo solo otorga aproximadamente el 5% de interés.

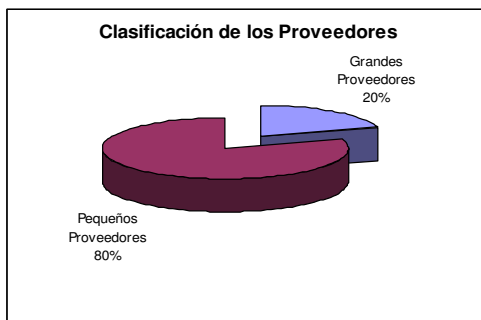
La *política de pagos* que define la empresa, depende del tipo de proveedor:

## Proveedores

La empresa trabaja con un gran número de proveedores a los cuales clasifica en dos grupos: Grandes proveedores y Pequeños proveedores.

Esta clasificación se realiza de acuerdo a la importancia que tiene cada proveedor para Triax en la provisión de mercadería. Además, de acuerdo a la pertenencia de un proveedor a un grupo u otro, varía la posición de la empresa al momento de negociar las condiciones de compra: precio, volumen, plazos de entregas y plazos de pagos. La empresa utiliza esta clasificación para definir la política de pagos con cada uno de ellos.

**Gráfico 2**



El 20 % de los proveedores conforman el grupo **Grandes proveedores** y entre ellos se distribuye el 60% del volumen de compras de la empresa.

Se trata de las fábricas que venden las marcas mas reconocidas en el mercado de los productos que comercializa Triax, y por lo tanto tienen un mayor poder al negociar los términos de la compra.



Por ejemplo: Adidas, Adidas Argentinas, Avia, Fila, Lacoste, Levis, Montagne, Merrel, etc.

El 80% restante conforman el grupo **Pequeños proveedores**, y entre ellos se distribuye el restante 40% del volumen de compras.

Se trata de los fabricantes de menor envergadura y algunos proveedores viajantes. Por ejemplo: Rethink, Giuliano, Coffee, Agrest, Accecuer, Andrea del Sol, Air Fox, Country SEAT, etc.

### **Política de pagos para Grandes proveedores**

Los pagos a este grupo de proveedores se realizan al **contado** y se efectúan cuando la mercadería ingresa al depósito.

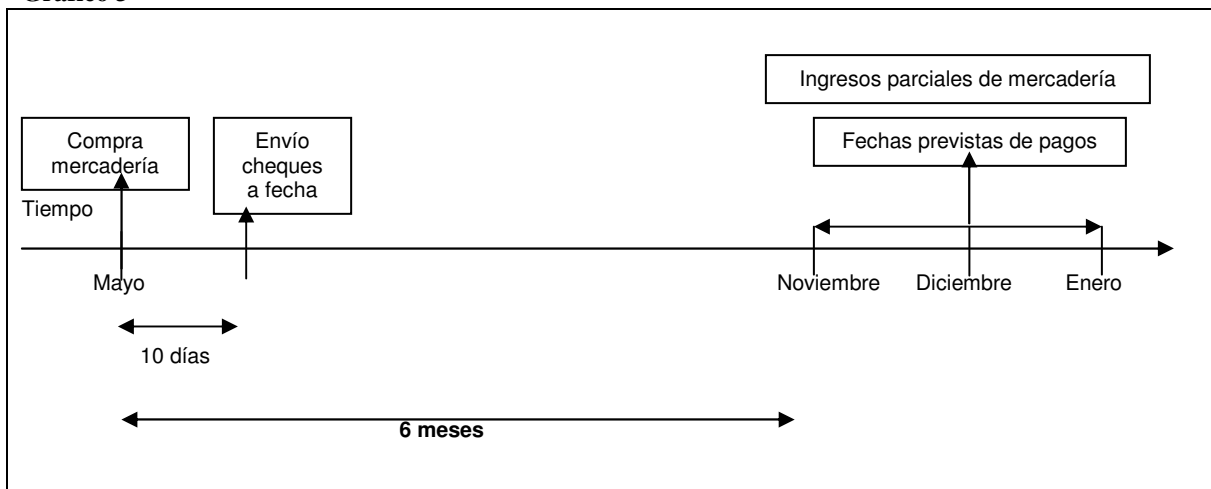
Los plazos de pagos para la empresa, establecidos en el momento de la compra, deben coincidir con los plazos de entregas de mercadería para el proveedor.

Una vez pactados montos y plazos, la empresa envía los cheques a fecha en el intervalo que va desde los 8 a 12 días después de realizada la compra. De esta forma, **los ingresos parciales de mercadería y los pagos, ocurren en el mismo momento.**

Como se mencionó anteriormente, las compras correspondientes a cada temporada se realizan con una anticipación de 6 meses y se reciben los pedidos 1 mes antes del inicio de la temporada.

1) **Ejemplo:** Compra y pago de mercadería correspondiente a la Temporada de Verano

**Gráfico 3**

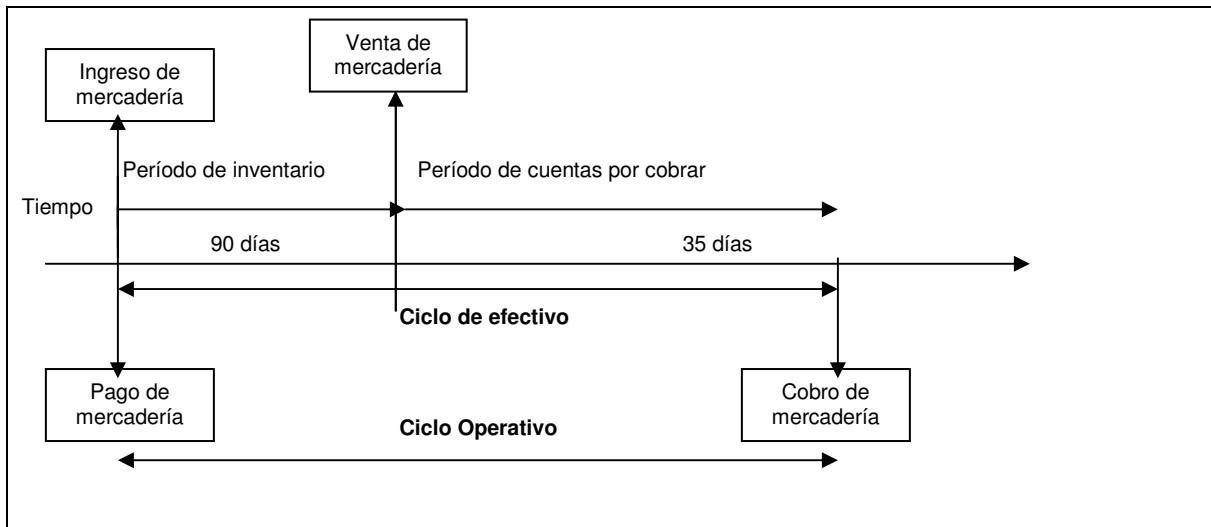


### 2) **Ciclo operativo y Ciclo de efectivo**<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Ross Stephen, Westerfield Randolph y Jordan Bradford, "Fundamentos de Finanzas Corporativas", Mc Graw Hill, México, 2001



**Gráfico 4**



En este caso el período de cuentas por pagar es igual a cero ya que el momento en el que ingresa la mercadería coincide con el momento en que se realiza el pago. De esta manera, el **ciclo operativo** coincide con el **ciclo de efectivo**.

**Período de inventario:** 90 días.

**Período de cuentas por cobrar en promedio:** 35 días.

**Ciclo Operativo y Ciclo de efectivo:** 125 días



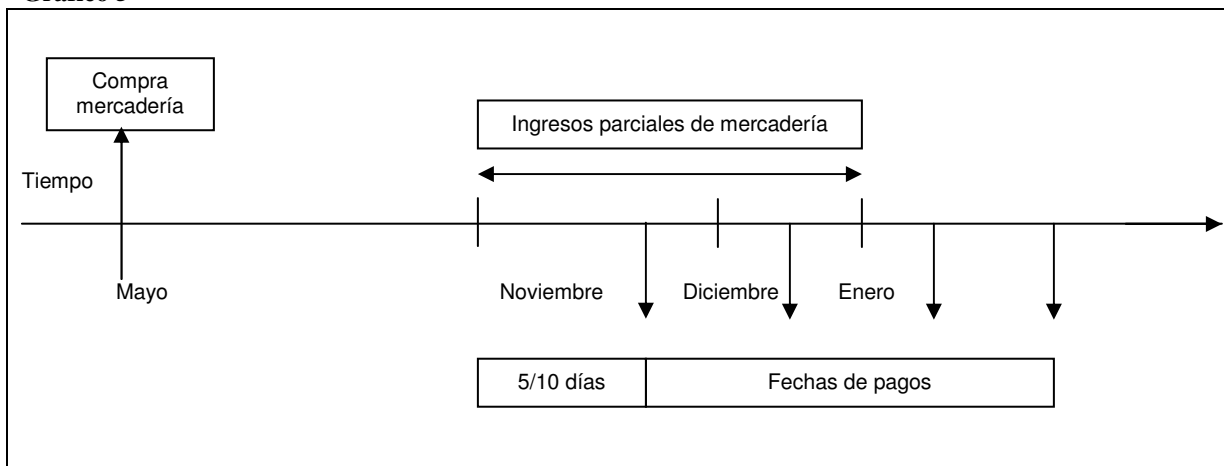
### Política de pagos para *Pequeños proveedores*

La empresa financia el 40% de sus compras. Esta política involucra al 80% de sus proveedores. Con este grupo de proveedores Triax tiene **mayor poder de negociación** por el alto volumen de compras que significa para estas empresas.

El momento en que se efectúan los pagos es posterior al ingreso de mercadería. Es decir, la empresa recién envía los cheques entre 5 y 10 días después de haber recibido la mercadería y los plazos de pagos pueden ser mayores a los plazos de entregas de mercadería.

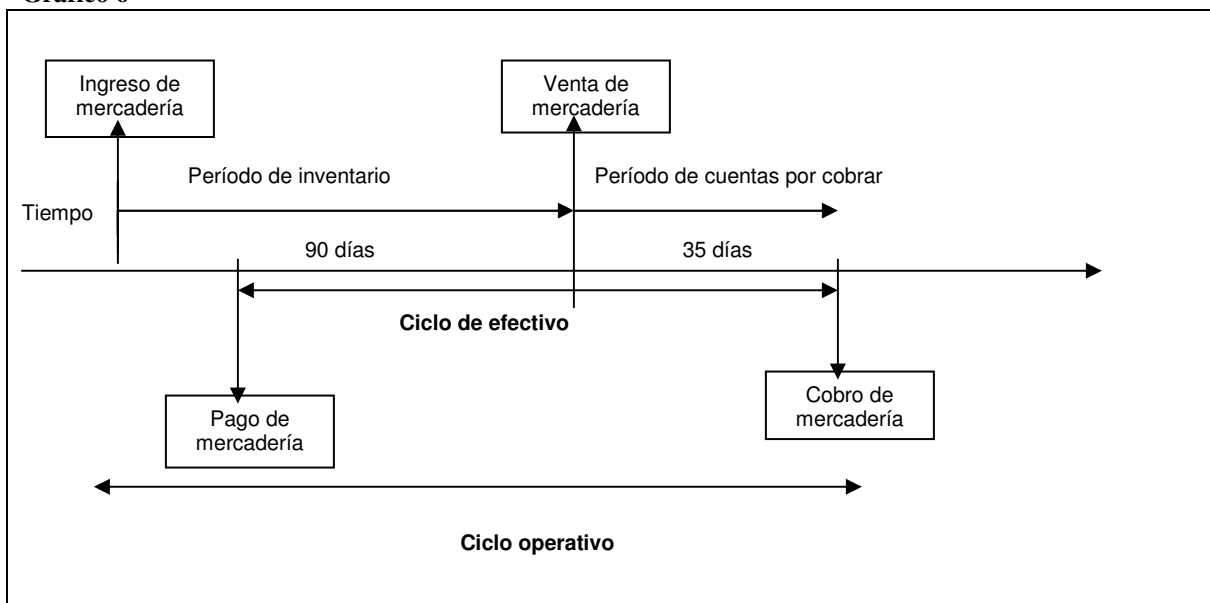
#### 1) Ejemplo: Compra de la mercadería correspondiente a la Temporada de Verano

Gráfico 5



#### 2) Ciclo operativo y Ciclo de efectivo

Gráfico 6





**Período de cuentas por pagar en promedio:** 7 días

**Ciclo operativo:** 125 días en promedio

**Ciclo de efectivo:** 118 días

### **Diagnóstico Gestión de Pagos**

El área de pagos funciona de forma muy efectiva y acorde a los objetivos de la empresa. Las políticas generales de pagos son muy claras y conocidas por todos los empleados involucrados en estas tareas. Por la cantidad de proveedores y los volúmenes de compra, pagos es un área en la que es fundamental la coordinación de fechas y pagos para cada proveedor ya que cualquier error puede significar grandes pérdidas.

En el largo plazo es fundamental garantizar el cumplimiento de estas políticas para mantener una posición financiera saludable.



## **Análisis de la Gestión de Ventas**

### **Puntos de venta**

La empresa atiende al mercado de consumidores a través de **cinco locales** distribuidos en distintos puntos de la ciudad.

### **Sucursal 1: Casa Central**

Con 28 metros de frente en la calle principal del centro de la ciudad y una superficie de 1500 metros cuadrados de venta al público la Casa Central es el local más importante en función a ubicación, antigüedad, estructura y volumen de ventas.

En los últimos 5 años se realizaron algunas modificaciones en la estructura física con el objetivo de ampliar la superficie del salón de ventas, y a establecer conexiones entre los diferentes sectores: damas, niños, caballeros y deportes. La idea es crear un *paseo comercial*, de manera que el cliente, desde el momento en que entra a Triax, pueda recorrer los diferentes espacios.

Además, en abril de 2005 se inauguró una sala con capacidad para 90 personas destinada a otorgar mayores comodidades y servicios a los empleados.

### **Sucursales 2 y 3: Kennedy y Rivadavia**

La apertura de estos locales se realizó con la idea de captar la demanda de la población que comenzó a distribuirse en los diferentes barrios de la ciudad, considerando que tanto la Avenida Kennedy como la calle Rivadavia, se convirtieron en pequeñas zonas comerciales descentralizadas a partir de la instalación de comercios de diferentes rubros.

### **Sucursal 4: Xtreme**

Esta sucursal está ubicada en la calle San Martín al 400, a solo 2 cuadras de la Casa Central, y tiene una estructura diferente al resto ya que se dirige a satisfacer las preferencias de un nicho de mercado exclusivo en cuanto a productos y marcas. La estrategia aplicada es de Enfoque y se dirige particularmente a los adolescentes que eligen un estilo informal de vestimenta.

### **Sucursal 5: Rada Tilly**

Este es el último local abierto por la empresa, en septiembre de 2004.

La Villa Rada Tilly es un sistema urbano de 4.100 habitantes de acuerdo al censo realizado en el año 1997, está ubicada a 20 Km. de la ciudad de Comodoro y se organiza como municipio autónomo. Este local se abrió por una decisión estratégica de imagen y presencia de la empresa en esa zona. La población de Rada Tilly está constituida por una clase media de alto poder adquisitivo y presenta un claro perfil residencial / recreativo duplicando su población durante el estío. Triax, en esta sucursal, ofrece los mismos productos que en Casa Central, de marcas





distinguidas y excelente calidad y con la misma política de precio.

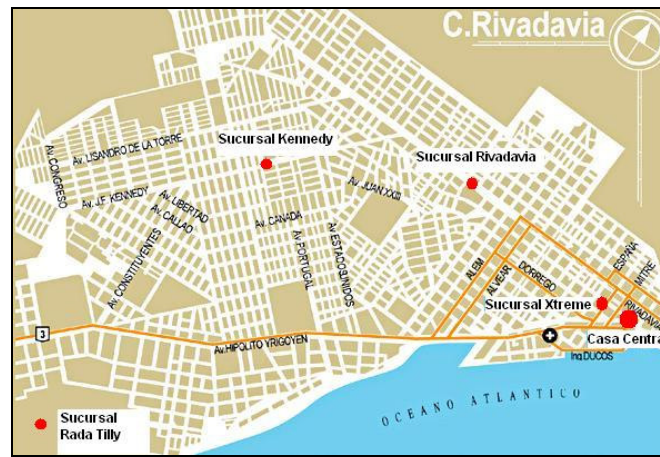
### Características y dimensiones de cada sucursal

Sucursal	Ubicación	M2	Empleados	% de facturación anual
<b>Casa Central</b>	San Martín 220	1500	45	45%
<b>Xtreme</b>	San Martín 401	700	15	23%
<b>Kennedy</b>	Kennedy 1850	480	10	13%
<b>Rivadavia</b>	Rivadavia 2220	600	10	10%
<b>Rada Tilly</b>	Av. Moyano 321	750	10	9%

### Estrategia comercial

La empresa define una estrategia comercial para cada sucursal teniendo en cuenta el perfil de mercado al cual apunta.

Una de las variables que define el perfil de mercado de cada sucursal es la ubicación geográfica dentro de la ciudad que se observa en el siguiente mapa:





En el siguiente cuadro se describe el perfil de mercado, la estrategia comercial, como también el tipo de marca y los estilos propios de cada sucursal:

Sucursal	Perfil de mercado	Estrategia Comercial	Marcas por sector	Estilos
Casa Central	Clase media	Diferenciación	Líderes y segundas marcas	Formal, Informal, Deportivo
Xtreme	Clase Media Alta	Enfoque	Líderes	Informal, deportivo
Kennedy	Clase Media Baja	Diferenciación	Segundas Marcas	Informal, deportivo
Rivadavia	Clase Media Baja	Diferenciación	Segundas Marcas	Informal, deportivo
Rada Tilly	Clase Media Alta	Diferenciación	Líderes y segundas marcas	Formal, Informal, Deportivo

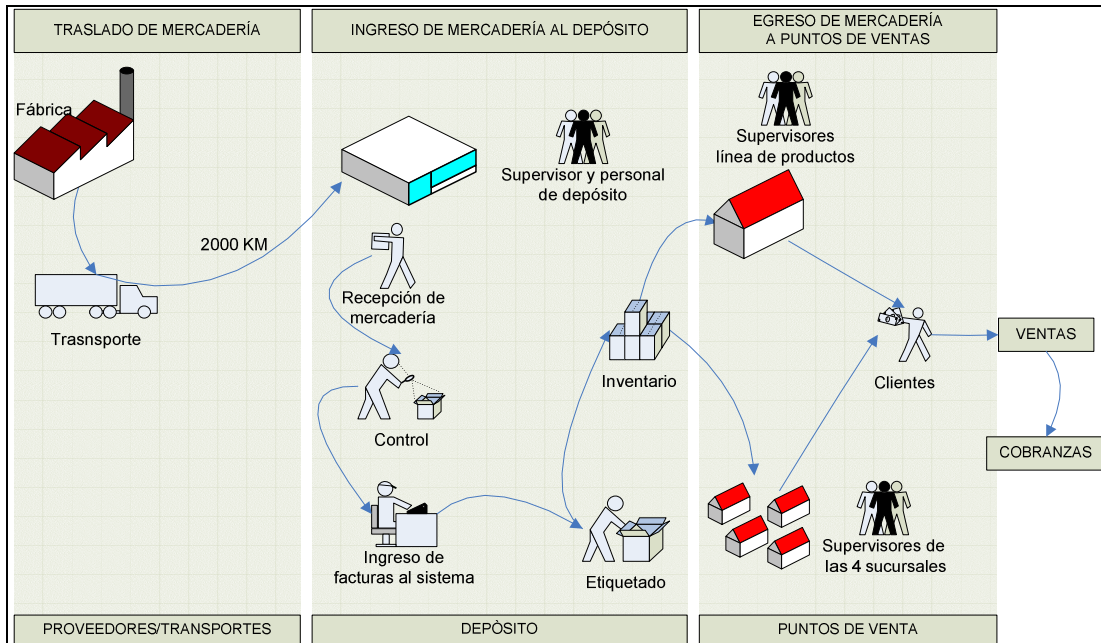
### Etapas del Traslado de la mercadería hacia los puntos de venta

Para que la mercadería este disponible en los distintos puntos de venta, es fundamental el *trabajo coordinado* entre los *proveedores, los transportistas y el personal de depósito de la empresa.*

De acuerdo al alto volumen de artículos que comercializa la empresa y a la frecuencia de compras, **el flujo de mercadería es permanente.** Comienza con el traslado de la mercadería hacia la empresa y finaliza con la mercadería ubicada en los puntos de venta.

Las *actividades y el personal involucrado* en cada una de las etapas necesarias para que la mercadería este disponible para la venta, se grafican en el siguiente esquema y se explican posteriormente.

**Gráfico 7**





### **Primera etapa: Traslado de mercadería desde la fábrica hasta la empresa**

El fabricante se encarga de enviar la mercadería hasta la empresa por el medio de transporte convenido. Triax tiene un contrato a largo plazo con la empresa de transportes Cruz del Sur. La mercadería recorre aproximadamente 2000 Km. hasta llegar a destino en un tiempo aproximado de 48 horas.

### **Segunda etapa: Ingreso de mercadería al depósito**

En esta etapa, el Supervisor de depósito y el personal a su cargo son los encargados de llevar a cabo las siguientes actividades:

- **Recepción de mercadería**  
Se recibe en el depósito la mercadería entregada por los transportes y/o proveniente de sucursales (en caso de devoluciones).
- **Control**  
Se verifica que la mercadería que ingresa es la efectivamente comprada y que los precios facturados son los pactados al momento de la compra. Luego se abren los bultos y se controla detalladamente artículo por artículo, para verificar que las cantidades y condiciones coincidan con las pedidas.
- **Actualización de stock**  
Se ingresan al sistema las facturas y/o remitos que acompañe a la mercadería, actualizando de esta manera el stock en depósito.
- **Etiquetado**  
Toda la mercadería que ingresa al depósito proveniente de los proveedores se debe re-etiquetar para definir el artículo con el código de barras que utiliza Triax. Debido al volumen de artículos y a la variedad de marcas y talles que recibe Triax para abastecer a las cinco sucursales, en esta etapa del proceso se produce un cuello de botella que impide tener la mercadería disponible para la venta en el menor tiempo posible.

### **Tercera etapa: Egreso de mercadería a puntos de venta**

En esta etapa, los Supervisores de línea de producto solicitan directamente al depósito la mercadería correspondiente al sector del cual están encargados.

Los supervisores de las cuatro sucursales acuden dos veces por semana a la Casa Central y al depósito para seleccionar la mercadería que venderán en sus sucursales. Se realiza una transferencia interna y se envía la mercadería solicitada.



## **Diagnóstico Gestión de Ventas**

Lograr altos volúmenes de venta es uno de los principales objetivos de la empresa, pero el mayor esfuerzo de quienes conducen la empresa se concentra en la gestión las dos primeras funciones: **Compras y Pagos**, y se dispersa gradualmente a medida que avanzamos en las siguientes. Todo indica que las ventas son solo una consecuencia de haber realizado con éxito estos dos procesos previos e imprescindibles.

En este área es fundamental la participación de los Supervisores y Vendedores, siendo estos últimos quienes tienen contacto directo y permanente con el cliente. Sin embargo, la responsabilidad de los Supervisores de sucursales y de línea de productos con el área de ventas recién comienza con la selección de la mercadería en el depósito; y la responsabilidad de los vendedores cuando la mercadería ya está disponible en cada sucursal.

Ni los vendedores ni los Supervisores participan en la compra de mercadería, por lo tanto es muy difícil que se sientan involucrados y responsables del éxito o fracaso en las ventas de cada sucursal. Además, la empresa no aprovecha el contacto de los vendedores con los clientes para conocer y anticiparse a sus gustos y preferencias ya que no existen mecanismos formales que fomenten este tipo de participación.

Con respecto a los mercados que atiende la empresa, el 93% de la facturación anual de la empresa corresponde a las ventas realizadas en las 5 sucursales. El restante 7% son ventas que se realizan a clientes corporativos a través de licitaciones. En este momento y como se analizará más adelante, es muy importante el crecimiento de la actividad petrolera en la ciudad y la demanda de indumentaria de las empresas petroleras y sus contratistas, sin embargo este mercado para la empresa sigue siendo potencial ya que en su estructura no dispone de los medios para atender exclusivamente los requerimientos de este mercado.



## **Análisis de la Gestión de cobranzas**

El **55%** de las ventas se realizan al **contado**, mientras que el restante **45%** pertenecen a clientes que optan por **financiar** sus compras a través de los distintos **medios** a disposición de la empresa. Entre estas opciones de pago, hasta hace 2 años la empresa ofrecía el **Crédito Triax** como un **sistema de financiamiento propio**.

Este crédito fue la causa de grandes problemas para la empresa y obligó a sus directivos a tomar decisiones en distintos aspectos.

Para que se entienda con mayor claridad la problemática que atraviesa la empresa en la gestión de cobranzas se profundiza el análisis del funcionamiento del crédito, las decisiones de los directivos de la empresa y los cambios generados.

### **Análisis del Crédito Triax**

#### **Funcionamiento**

Basado en la **confianza** que la empresa deposita en los clientes al otorgar mercadería a crédito, mediante este mecanismo, los clientes realizaban una entrega del 50% del valor de la compra y se financiaba a 30 días el restante 50%, sin ningún interés.

El manejo de las cuentas corrientes, apertura, control y seguimiento estaba a cargo del cajero de la empresa.

Una vez que el cliente decidía financiar su compra, el cajero abría una cuenta corriente en la cual se anotaban los datos del titular de la misma y, a decisión del cliente, los datos de los "autorizados", que eran en su mayoría los hijos del titular y tenían acceso a los mismos beneficios. Es decir que, si un titular tenía 3 autorizados, cada uno de ellos podía comprar mercadería en momentos diferentes, financiando el 50%, y quedando esta operación registrada en una única cuenta corriente. Los clientes con cuenta corriente podían comprar bajo esta modalidad de financiación en cualquiera de las sucursales.

#### **Evolución e ineficiencia**

Este sistema de financiamiento comenzó a funcionar prácticamente desde que la empresa abrió su primer local y si bien las tarjetas de crédito siempre fueron el medio de financiación más utilizado por los clientes, con un total de **4000 cuentas corrientes** la **facturación a través del Crédito Triax** llegó a representar el **48% de las ventas que financiaba** la empresa y el 20% de la facturación anual.

La **flexibilidad** en el otorgamiento de los créditos fue una de las características de mayor atractivo para los clientes, pero a su vez la causa de grandes pérdidas para la empresa: mientras el



volumen de ventas crecía, también crecía la apertura de nuevas cuentas, sin embargo era cada vez mayor la diferencia entre la **facturación** y el **ingreso** que realmente percibía la empresa a través de este medio.

Los siguientes son algunos indicadores que reflejaban los síntomas de ineficiencia de este crédito:

1. Cualquier persona podía acceder a un crédito, no existían **criterios formales de selección**.
2. No estaba sujeto a un **sistema de control** que permitiera obtener en forma rápida y eficaz información acerca del estado de las cuentas actuales, la cantidad de nuevas cuentas, los datos de los clientes registrados, etc. El control se dificultaba, teniendo en cuenta que un mismo cliente puede comprar en distintas sucursales a través de la misma cuenta.
3. Todas las transacciones relacionadas con este sistema, como la apertura de cuentas y los pagos parciales **eran registradas en forma manual**, lo que implica probables errores en el ingreso de datos, en la anotación del monto cancelado o en el cálculo del saldo, que no fueron detectados en ningún momento.
4. Al existir una **cuenta única** para el titular y los autorizados, los pagos, independientemente de quien los realizaba, eran descontados del total del monto adeudado a la fecha. Esto generó un conflicto, porque cada integrante de la cuenta pretendía hacerse cargo de su deuda particular.
5. No se cobraba **ningún interés por incumplimiento** en los pagos. Para el cliente, el desembolso de dinero era el mismo si cancelaba su deuda a los 30 días de realizada la compra o en cualquier otro momento posterior.
6. **Cuentas incobrables**: 4 de cada 10 créditos que otorgaba la empresa, no los cobraba nunca.
7. Clientes volvían a comprar sin haber cancelado la deuda anterior. **Compraban, no pagaban y volvían a comprar**.
8. Si bien la empresa facturaba en promedio por año el 48% de sus ventas financiadas a través de este medio, **no existen datos precisos acerca del monto que efectivamente cobraba la empresa**.

### **Soluciones Parciales**

El problema estaba planteado y con la **finalidad** de *evitar mayores pérdidas* y a la vez *continuar brindando una opción de financiamiento a los clientes que lo soliciten*, a criterio de la empresa la mejor solución para resolverlo fue transferir el servicio de financiación que hasta el momento funcionaba como propio, a la compañía financiera Confianza.

Con respecto a las **4000 cuentas corrientes** pertenecientes al Crédito Triax, se plantearon dos



opciones teniendo en cuenta la **conducta de pago** de cada cliente: si el cliente no había cancelado su deuda, la cuenta sería transferida a la Compañía Confianza para que se encargara de cobrarla, y si el cliente no tenía deuda y además continuaba realizando compras en la empresa, su cuenta se mantendría activa y bajo las condiciones iniciales del crédito.

### **Clientes que compraban y no pagaban**

La empresa los denominó **Clientes pasivos** y se trata de aquellos clientes que accedieron al crédito pero no cancelaron su deuda ya sea en forma parcial o total.

La **decisión de la empresa** respecto a estos clientes fue: *cancelar el otorgamiento de nuevos créditos, cuantificar la deuda y transferirla a la Compañía financiera Confianza* para que se encargara de la cobranza de las mismas a través de diferentes planes de pagos de acuerdo a la antigüedad del cliente.

De las 4000 cuentas corrientes, el **38% pertenecían a clientes pasivos** (1500 cuentas), y el **total de la deuda** transferida fue de **1.200.000 pesos**.

### **Clientes que compraban y pagaban**

La empresa los denominó **Clientes Activos** y se trata de clientes que habían mantenido *buena conducta* en sus pagos.

Como la mayoría eran clientes de mucha antigüedad, para evitar la deserción de los mismos la empresa decidió brindarles la posibilidad de **seguir financiando sus compras a través de este crédito**, bajo las mismas condiciones.

Además **creó una base de datos** en la cual están registradas las compras de estos clientes (monto y fecha) durante los años 2004 y 2005.

Por lo tanto, el Crédito Triax siguió funcionando solo para este grupo de clientes (activos) y con el siguiente **criterio: Solo podían volver a comprar aquellos que al finalizar el año habían cancelado completamente su deuda.**

Una vez realizado el relevamiento, la empresa supo que inicialmente el **62%** de las 4000 cuentas **pertenecían a clientes activos**.

### **Análisis de los cambios**

En resumen, la decisión fue contar con dos alternativas de financiación : **Crédito Triax** y **Crédito Confianza** para los distintos tipos de clientes: **activos, pasivos** o **nuevos**.

Esta decisión tuvo una repercusión directa en la **composición de las ventas financiadas**, la **conducta de los clientes** y en los **ingresos para la empresa**.



Teniendo en cuenta que la empresa financia en promedio por año el 45% de la facturación anual, en el cuadro se observa el porcentaje de las ventas realizadas por cada medio de financiación ofrecido por la empresa durante el año 2005:

Medio de Financiación	Facturación anual (en pesos)	% de facturación anual	% de ventas financiadas
<b>Tarjeta de crédito</b>	5,093,745.61	23%	52%
<b>Crédito Triax</b>	3,230,332.00	15%	33%
<b>Crédito Confianza</b>	1,469,349.70	7%	15%

Antes del 2004, cuando el Crédito funcionaba normalmente, la facturación a través de este medio alcanzaba en promedio el 48% de las ventas financiadas. Sin embargo, este porcentaje se redujo al **33%** de la facturación con la decisión de limitar el Crédito únicamente a los **clientes activos**. Este cambio en la composición de las ventas financiadas se debe a que Confianza financia el **15%** de las ventas que representan la diferencia.

#### **Cambios en los indicadores de eficiencia**

Al restringirlo a los clientes activos, **mejoraron algunos indicadores de eficiencia**: el porcentaje de cuentas incobrables disminuyó de un 38% a un 4% y ahora se conoce que el índice de eficacia de la cobranza es del 97%.

Los cambios se reflejan en el siguiente cuadro a través de los indicadores del funcionamiento del Crédito en los distintos momentos: *hasta el 2004* y *después del 2004*.

<b>Crédito Triax</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>Hasta el 2004</b>	<b>Después del 2004</b>
<b>Registro de información de clientes</b>	Fichero manual	Informatizado
<b>Criterio de selección</b>	Ninguno	Clientes activos
<b>Cantidad de cuentas corrientes</b>	4000	2500
<b>Cuentas Incobrables</b>	38%	4%
<b>% anual de ventas financiadas</b>	48%	33%
<b>Índice de eficacia en la cobranza</b>	Desconocido	97%





### **Diagnóstico Gestión de Cobranzas**

La decisión de la empresa probablemente haya sido la mejor para resolver el problema puntual en el corto plazo.

Por un lado, la empresa **no cambió las condiciones del crédito Triax** para los clientes activos, por lo tanto en el largo plazo los síntomas de ineficiencia aunque a un ritmo menor, volverán a aparecer junto con nuevos problemas a resolver: Si bien en principio se cumple con la finalidad planteada por la empresa de beneficiar a los clientes con buena conducta de pago y antigüedad en la empresa, el Crédito Triax sigue siendo estático y solo se dirige a un grupo de clientes ya que el beneficio que la empresa considera para estos clientes no es extensivo para los nuevos clientes.

Por otro lado, el **riesgo sigue siendo alto**. Esto significa que si los clientes por algún motivo deciden no pagar, la compra efectuada automáticamente significa una pérdida para la empresa y el único "castigo" es la imposibilidad de volver a comprar bajo este mecanismo en el año siguiente.

Otro aspecto importante es que **Confianza financia las ventas de todos los clientes nuevos**. La tendencia en la composición de la facturación demuestra que Confianza absorbe la financiación de las ventas de todos los clientes nuevos, que antes realizaba la empresa.

**Beneficio Financiero.** Al transferir los nuevos clientes que financian sus ventas a otra empresa, Triax no corre el riesgo que implica otorgar crédito pero esta resignando el beneficio financiero que se obtiene de realizar esta operación con los clientes. Además esta dejando de percibir este mismo beneficio por el crédito que otorga a los clientes activos, ya que independientemente de la conducta de pago, no se cobran intereses mensuales ni punitivos.

En resumen, la financiación de las ventas a través del **Crédito Triax** implican tanto un **riesgo** como un **costo altos**. Mientras que la transferencia a la **Compañía Confianza** implica **menor riesgo**, pero un **costo alto** determinado por el precio que paga la empresa por ello y los beneficios financieros que deja de percibir.

Desde la **perspectiva de los clientes**, a través de estas alternativas la empresa muestra dos caras opuestas: premia a los clientes activos y "castiga" a los clientes nuevos.

**Confianza y Triax financian el 22% de la facturación anual**, y se observan en el siguiente cuadro las **condiciones de financiación** que ofrece cada una:

	<b>Crédito Confianza</b>	<b>Crédito Triax</b>
<b>Tipo de Clientes</b>	<b>Nuevos y pasivos</b>	<b>Activos</b>
<b>Plazo máximo de financiación</b>	12 meses	30 días
<b>Interés mensual</b>	3.06% (sobre saldo)	Ninguno
<b>Interés por morosidad</b>	7.05% mensual	Ninguno
<b>Requisitos</b>	Recibo de sueldo, DNI Teléfono, datos laborales	DNI, teléfono
<b>Monto límite del crédito</b>	Ingresos del cliente	Conducta de pago del cliente



## **Análisis del Contexto**

En los últimos años, los principales cambios en el contexto con incidencia directa en la actividad y los resultados de la empresa, están dados por la **reactivación de la industria petrolera** en la zona y sus repercusiones en la **situación socio económica de la ciudad**.

### **Reactivación de la industria del petróleo**

En el año 2001, la *devaluación del peso con respecto al dólar* junto con el *progresivo aumento a nivel mundial del precio del petróleo* han generado en la ciudad de Comodoro Rivadavia y zonas aledañas, la reactivación de esta industria clave en la región, que durante la década de los noventa se encontraba en niveles mínimos de actividad.

Esta reactivación se refleja en el nivel de **producción de petróleo** registrado tanto en la ciudad, como en la provincia y en la Cuenca del Golfo San Jorge (a la cual pertenece Comodoro Rivadavia), en el **intercambio comercial** que genera la industria a través de las *exportaciones de petróleo* y las *importaciones de productos* relacionados y quizás uno de los efectos mas importantes es el volumen de inversiones que se realizan en esta industria.

### **Producción de petróleo**

De acuerdo al *Instituto Petroquímico Argentino*<sup>6</sup> los datos respecto de la producción de petróleo por zonas y por provincias reflejan la siguiente situación:

- **Chubut** produce el **25%** de la producción de todo el país, ocupando el **primer lugar** en el ranking de producción de petróleo por provincias.
- La **Cuenca del Golfo San Jorge** produce el **44 %** del petróleo de todo el país, ocupando al igual que la provincia, el **primer lugar** en el ranking de producción de petróleo por cuencas.

### **Comodoro Rivadavia**

En la ciudad, de acuerdo a datos suministrados por la oficina de Plan de desarrollo estratégico de la Municipalidad de Comodoro Rivadavia, la **producción de hidrocarburos** representa en promedio:

- **41 %** de la producción de la Cuenca del Golfo San Jorge

---

<sup>6</sup> Ver Anexo 1 "Producción de petróleo por provincias y por cuencas"



- **31,5 %** del total de producción del país.

Existen actualmente en la zona **siete empresas operadoras** de yacimiento, con **32 equipos de perforación en actividad**. Deben considerarse además las empresas de servicios petroleros y la actividad comercial asociada a esta actividad primaria.

### **Intercambio comercial**

*Chile, Brasil Bolivia, Europa y el sudeste asiático* son las regiones con las cuáles se mantiene mayor volumen de intercambio comercial actualmente y según datos suministrados por la Dirección Gral. de Aduanas, durante el 2005 la exportación de petróleo y la importación de insumos alcanzaron las siguientes proporciones:

- **Exportación de petróleo:** representaron el **95%** de un total de exportación aproximado de 750 millones de dólares
- **Importación de insumos para la industria:** representaron el **40%** del total de las importaciones de mercadería, que durante el 2005 fue de 68 millones de dólares aproximadamente.

### **Inversiones**

De acuerdo a una publicación de la Revista Petroquímica "Petróleo, Gas y química" que como su nombre lo indica pertenece a la industria de la energía, durante el 2006 **la Argentina recibió cerca de 2400 millones de dólares en inversiones petroleras.**

La nota también informaba que con una colocación anual de 840 millones de dólares y 500 millones de dólares respectivamente, las dos empresas que lideran el ranking de inversiones en el upstream local son **Repsol YPF y Pan American Energy**. Los principales destinos de las erogaciones de estas empresas fueron las cuencas **Neuquina, Austral y del Golfo San Jorge**, y estuvieron orientados a la producción de hidrocarburos.

### **Situación socio económica de la ciudad**

Entre los efectos que genera la reactivación de la industria del petróleo se encuentran los cambios en la población, el nivel de actividad y desocupación, los ingresos y el consumo dentro de la ciudad. A continuación se analiza la evolución de un conjunto de indicadores que reflejan la situación socio económica de la ciudad.



## 1. Población

La tasa de crecimiento anual media 2001-2006 es de **8,3%** para la ciudad de Comodoro Rivadavia y la población estimada para el 2006 es de **142.426 personas**.

### Proyección de población 2001-2006 para la ciudad de Comodoro Rivadavia

Gráfico 8



En el gráfico siguiente puede observarse la estimación puntual para la ciudad de Comodoro Rivadavia, aunque no se contempla acabadamente el efecto que el alza del precio del petróleo ha tenido a nivel internacional y su consecuente empuje de la actividad económica en Comodoro

Rivadavia en el flujo de personas ingresadas a la ciudad desde otras provincias y países en busca de trabajo.

## 2. Población económicamente activa (PEA)

La **PEA** esta integrada por personas que tienen una ocupación o que sin tenerla la están buscando, (ocupados y desocupados).

Para el período enero- diciembre de 2004 la **Población económicamente activa** estaba formada por **60.409 personas**, representando el **53.3% del total de la población**.

La **Población No Económicamente Activa** para el mismo período fue de **52.937 personas**, **46.7% sobre el total**.

A continuación se presentan los indicadores que registran la **situación laboral de la población económicamente activa (PEA): Actividad y desocupación**

### 2.1 Actividad

La tasa de Actividad en el aglomerado Comodoro-Rada Tilly fue de **43.4%** en el 2º semestre del año 2004 y registró un aumento de 1 punto porcentual del primer al segundo semestre del año 2004.



## 2.2 Desocupación

*Población desocupada:* se refiere a personas que, no teniendo ocupación, están buscando activamente trabajo.

La evolución de la tasa de desocupación por semestre de un año a otro presenta un marcado descenso para el aglomerado:

- En el año 2003, del primero al segundo semestre esta tasa bajó del 15.5% al 12.7%.
- En el año 2004, del primero al segundo semestre bajó del 8.9% al 8.1%.

## 3. Ingresos

La **población ocupada** de la ciudad que percibe ingresos es de **51.999 personas** y la escala de ingreso va desde los **\$20 a \$6000** en diferentes estratos.

El ingreso se distribuye de la siguiente manera:

La **mayor concentración de ingreso**, un **50.1%** del total se concentra en un **20% de la población**, con un ingreso promedio de \$2.523 mensuales.

El **40% de la población** percibe un ingreso promedio de \$1.002, lo que representa el **37.8% de los ingresos totales**.

Se observa además que un **40% de la población** concentra un **12.1% de los ingresos totales**, si se promedia el ingreso medio en estos estratos, el mismo sería de \$349.

### Nivel de consumo

Un indicador del consumo en la ciudad es la cantidad de vehículos por persona.

Para calcular este indicador se utilizan los siguientes datos con respecto al volumen de venta, circulación y registro de automóviles en la ciudad brindados por el diario local de mayor circulación en la ciudad (Diario Crónica) en un artículo publicado en abril de 2005:

Vehículos registrados en la ciudad en los últimos 3 años: **11.000**.

Vehículos que circulan por la ciudad :**85 mil**.

Volúmenes de venta que manejan las agencias de la ciudad : entre **500 y 800 autos cada una de ellas por año**.

Si se tiene en cuenta que la población para el año 2005 fue de 142.444 personas, se puede decir que circulan por la ciudad, **más de 2 autos por persona**.



## **Análisis de la Competencia**

El contexto presenta una situación atractiva y la demanda crece a ritmo atractivo para cualquier empresa que desee desembarcar con sus productos o servicios en el sur del país , y entre ellos se encuentran los competidores directos de la empresa.

Concretamente, constituye una amenaza, la probabilidad de que el crecimiento actual y potencial del mercado comodoreño sea detectado por los competidores del sector que operan a nivel nacional como una oportunidad para instalarse y ofrecer sus productos en la zona.

Si la consigna es permanecer, lograr adaptar la empresa al nuevo equilibrio de mercado es condición necesaria y para ello será necesario conocer a la competencia.

### **Fuerzas que impulsan la competencia en la industria**

#### **1.Amenaza de ingreso**

##### **Competidores potenciales**

- Open Sport
- Dexter
- Falabella
- Locales con marcas exclusivas

El ingreso de nuevas empresas en un sector industrial aportan capacidad adicional, el deseo de obtener una participación en el mercado y recursos sustanciales.

La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las *barreras de ingreso* que estén presentes, aunadas a la *reacción* de los competidores existentes.

##### **Barreras de ingreso**

- **Acceso a canales de distribución**

Triax utiliza para el transporte de su mercadería, el servicio de dos empresas: Cruz del Sur y La Unión. Debido a los años de trabajo conjunto, Triax logra importantes descuentos al firmar contratos a largo plazo.

Esto representa una desventaja para los probables competidores, ya que es muy probable que al momento de ingresar, sus costos de transporte sean mas altos.



- **Ubicación favorable**

Triax cuenta con una excelente ubicación en el centro de la ciudad, teniendo en cuenta que en este momento debido a la gran demanda, es escasa la disponibilidad de locales y son muy elevados los costos de alquiler, principalmente en los centros comerciales.

### **Reacción Esperada**

La reacción de los competidores existentes con respecto a las expectativas de nuevos ingresos, también influirán como una amenaza al ingreso.

Triax es una empresa que cuenta con:

- Fondos suficientes para invertir en las áreas que considere pertinentes
- Capacidad de endeudamiento no utilizada
- Importante inversión en inventarios
- Sucursales en todas las zonas comerciales de la ciudad

## **2.Intensidad de la rivalidad de los competidores existentes**

### **Competidores directos en el sector industrial**

El principal competidor directo en el sector deportes es la empresa Hans Sachs. Este competidor tiene derecho exclusivo a vender productos de la marca Nike y además cuenta con dos locales, uno en el centro de la ciudad y otro en un barrio en la zona sur.

En el cuadro que figura en el Anexo<sup>7</sup>, se identifican los competidores directos de la empresa, se los clasifica dentro del sector en el que compiten con Triax: Deportes, Caballeros : formal e informal, Damas : formal e informal Niños, Calzados y se aportan los siguientes datos: Nombre, antigüedad en la zona, Cantidad de sucursales, Estrategia competitiva y Marcas que comercializa

La rivalidad entre los competidores directos de Triax tienen las siguientes características:

- *Creciente número de competidores que no están igualmente equilibrados*

Esto significa que si bien la cantidad de empresas que operan en el sector es numerosa, existen grandes diferencias entre ellas en cuanto a tamaño, recursos percibidos y antigüedad en la zona.

Cabe destacar que el incremento en el número de competidores directos fue notable durante los últimos 2 años, principalmente a través de la instalación de locales de marcas exclusivas dirigidas mayormente a los sectores Damas y Caballeros.

---

<sup>7</sup> Ver Anexo 2 "Competidores directos"



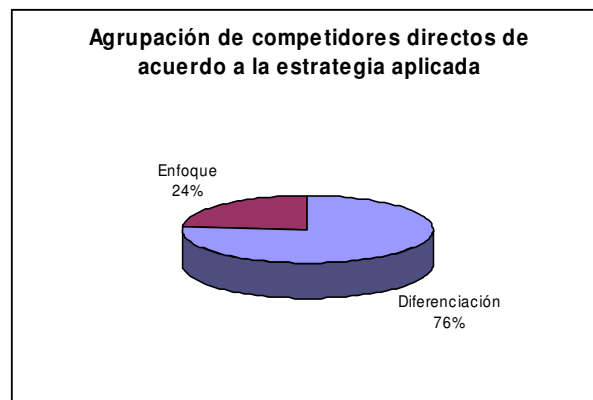
- *Potenciales intereses estratégicos elevados*

Es una amenaza el probable ingreso de empresas de nivel nacional que detecten una oportunidad en el mercado de Comodoro Rivadavia y perciben la necesidad de establecer una posición sólida tanto en la ciudad como en la región patagónica. En esta situación, los objetivos de estas empresas no solo pueden ser diversos sino incluso más desestabilizadores porque son expansionistas e implican disposición potencial para sacrificar utilidades.

### **Estrategias aplicadas por los competidores directos**

La deducción de la estrategia llevada a cabo por los competidores se realiza principalmente en función al posicionamiento en el mercado de las marcas que comercializan.

**Gráfico 9**



### **Diferenciación**

Como se observa en el cuadro anexo "Competidores Directos", el **76%** de los competidores directos de Triax implementa una estrategia de diferenciación de producto, la cual consiste en crear o vender algo que sea percibido en el mercado como único.

Estas empresas utilizan la *imagen de marca* como método para la diferenciación, el cual consiste en la selección para el mercado objetivo, de un conjunto de marcas líderes destacadas principalmente por el atributo *calidad* y con un nivel de posicionamiento importante dentro del sector en el cual se especializan (damas, caballeros, deportes).

El **mercado objetivo** para este conjunto de empresas esta constituido básicamente por la **clase media**.





## **Enfoque**

Dentro de los competidores directos, el **24%** se inclina por la implementación de esta estrategia en la cual el enfoque significa alta diferenciación.

Esta estrategia consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico, y se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su estrecho objetivo estratégico con mas efectividad o eficacia que los competidores.

Estas empresas ofrecen marcas exclusivas y de alto precio a un estrecho segmento del mercado.

### **3. Poder de negociación de proveedores**

Triax realiza el 60% de sus compras al 20% de sus proveedores.

Este conjunto de proveedores tiene las siguientes características:

- *Está dominado por pocas empresas y mas concentrado que el sector industrial al que vende.*

Se trata de grandes fábricas ubicadas en Buenos Aires que venden a clientes mas fragmentados, lo que les permite ejercer mayor influencia en los precios, calidad y condiciones.

- *La empresa no es un cliente importante del grupo proveedor*
- *Venden productos altamente diferenciados*

Al tratarse de proveedores de marcas reconocidas, también proveen sus productos a los competidores directos de la empresa, los cuales por su envergadura se encuentran en la misma posición que la empresa: con bajo poder de negociación.

Por otro lado, Triax tiene mayor poder de negociación con el 80% de sus proveedores, se trata de los fabricantes de menor envergadura y algunos proveedores viajantes.

### **4. Poder negociador de compradores**

Triax realiza ventas tanto al mercado de consumidores finales como al mercado corporativo.

El poder de negociación de mercado de consumidores es muy bajo. A través de sus estrategias de diferenciación y enfoque Triax se dirige a consumidores poco sensibles al precio y altamente interesados por la calidad y la marca del producto.

En cambio, el mercado corporativo ejerce mayor poder de negociación ya que se trata de un grupo de compradores muy sensibles al precio y con las siguientes características:

- *Compra grandes volúmenes en relación a las ventas del proveedor*
- *Los productos que se compran son estándar o no diferenciados*
- *Enfrenta costos bajos por cambiar de proveedor*



- *El producto del sector industrial no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador*

## **5. Poder de productos sustitutos**

*Sustitutos* son aquellos productos que desempeñan la misma función que aquellos comercializados por la empresa en el sector industrial.

Podemos definir como sustitutos todos aquellos comercios que satisfacen la necesidad básica de vestimenta y calzado, y que no son competidores directos de la empresa porque se dirigen a otros segmentos de mercado.

Un ejemplo de sustitutos son Tiendas Balbi y Famularo. Este tipo de tiendas pertenecen al rubro textil y en ellas se puede encontrar indumentaria para los distintos sectores: Damas, Caballeros, Niños, Formal, Informal y hasta calzado. Si embargo no son competidores directos de Triax porque se dirigen a un segmento de mercado de menor poder adquisitivo, que valora otro tipo de atributos al momento de elegir estos productos, entre ellos el precio.

Estos competidores de productos sustitutos, podrían transformarse en competidores directos cambiando su estrategia competitiva: incorporando nuevas marcas, cambiando la ubicación de sus locales, entre otras.



### **Posición competitiva**

Luego de analizar a los competidores directos de la empresa en el sector, podemos concluir que Triax es ampliamente superior en todos los aspectos analizados ocupando la posición del *líder* en el sector:

- **57 años de trayectoria y experiencia en la ciudad**
- **Cobertura geográfica a través de 5 sucursales**
- **Comercializa mas de 340 marcas<sup>8</sup>**
- **Define una estrategia comercial para cada sucursal de acuerdo al perfil de mercado**

Los años de presencia en la ciudad, constituyen una ventaja con respecto a la competencia, ya que:

- Conocen los ciclos de la actividad petrolera, principal fuente de trabajo de la zona, lo que les permite diseñar planes de acción para anticiparse ante los bruscos cambios que genera la parcial o total disminución de actividad.
- Son los pioneros en la zona, lo que implica que debieron enfrentar la llegada de competidores sustitutos y directos, principalmente durante las épocas de auge la de actividad petrolera y el correspondiente aumento de la población.

### **Ventajas competitivas**

Triax cuenta con ventajas competitivas de dos tipos: por una lado aquellas que surgen de los *datos* de la empresa, y por otro las que son *adquiridas*.

#### **Ventajas estructurales**

- Tamaño
- Ubicación
- Posición financiera
- Antigüedad en la ciudad

#### **Ventajas funcionales**

- Poder de negociación con proveedores
- Trayectoria y experiencia
- Cobertura del mercado geográfico a través de sucursales

---

<sup>8</sup> Ver Anexo 3 "Marcas que comercializa Triax"



## **Matriz FODA**

<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Trayectoria en la ciudad</li><li>• Sólida posición financiera</li><li>• Alto poder de negociación con gran parte de los proveedores</li><li>• Cobertura geográfica de mercado a través de sucursales</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Excelente poder adquisitivo de la clase media en Comodoro</li><li>• Reactivación de la actividad petrolera en la zona</li><li>• Población en crecimiento</li><li>• Alto nivel de ocupación</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Centralización de funciones</li><li>• Escasa participación del personal en funciones estratégicas</li><li>• Incapacidad de los directivos para delegar decisiones operativas</li><li>• Deficiencias en la gestión de cobranzas</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Posible ingreso de competidores directos</li><li>• Competidor directo con exclusividad de marca</li><li>• Escasez de recursos humanos capacitados en la zona</li></ul>



## **Propuesta de desarrollo**

### ***"Primero lo primero"***

#### **Objetivos de la propuesta**

***El objetivo de la propuesta es desarrollar un método a través de la cual los directivos puedan orientar la gestión administrativa al cumplimiento de los objetivos a largo plazo de la empresa respetando la Misión y Visión planteados por sus dueños***

#### **Método**

El método que se desarrolla a continuación es el siguiente:

- 1- Identificar los objetivos a largo plazo de la empresa**
- 2- Establecer las prioridades estratégicas utilizando la matriz de prioridades**
- 3- Recomendar acciones estratégicas de acuerdo a las prioridades establecidas**
- 4- Desarrollar un plan de acción para resolver los problemas de corto plazo**



### **Objetivo a largo plazo de la empresa**

Del Diagnóstico Organizacional se deduce que la gestión administrativa definida como la forma en que los directivos manejan, organizan y dirigen los recursos de la organización, se orienta a cumplir con el siguiente objetivo en el largo plazo:

**Mantener la posición de liderazgo en el mercado a través del incremento permanente en la ventas**

### **Establecimiento de Prioridades estratégicas**

Una vez definido el objetivo a largo plazo de la empresa el método que se propone consiste en establecer las prioridades estratégicas.

Para realizar esta tarea se elaboró una Matriz de prioridades, la cual clasifica las actividades de acuerdo a su nivel de Urgencia e Importancia. Esta matriz es una versión adaptada de la “Matriz de la administración del tiempo” que el autor Stephen R. Covey utiliza como uno de los principios aplicables a la administración personal en su libro “Los siete hábitos de la gente altamente efectiva”<sup>9</sup>.

Debido a que esta Matriz se utilizó como una herramienta para la administración de una organización en particular, fue necesario redefinir los criterios acerca de lo que será considerado como “Lo Urgente y Lo Importante” , necesarios para completar el contenido de cada uno de los cuadrantes.

A continuación se presenta la Matriz de prioridades y se explica la forma en que debe ser utilizada por la empresa y su utilidad.

**Matriz de prioridades**

	<b>URGENTE</b>	<b>NO URGENTE</b>
<b>I M P O R T A N T E</b>	<p><b>1</b> <b>Crisis o problemas</b></p>	<p><b>2</b> <b>Condiciones para producir</b></p>
<b>N O I M P O R T A N T E</b>	<p><b>3</b> <b>Lo que se está haciendo bien</b></p>	<p><b>4</b> <b>Acciones Aisladas</b></p>

<sup>9</sup> Ver Anexo 4 “Matriz de la administración del tiempo”



**Aplicación de la Matriz a la Gestión Administrativa de Triax**

	<b>URGENTE</b>	<b>NO URGENTE</b>
<b>I M P O R T A N T E</b>	<b>Área de Cobranzas</b>	<b>CONSTRUIR RELACIONES</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adquirir capacidades de delegación (por parte de los directivos)</li> <li>2. Incrementar participación del personal</li> </ol>
<b>N O I M P O R T A N T E</b>	<b>Área de Pagos</b>	<b>Acciones aisladas</b>

**Cuadrante 1: “Crisis o problemas”**

En este cuadrante se ubican las **crisis o problemas**, es decir aquellos acontecimientos que requieren atención inmediata.

En este cuadrante se ubica la problemática diagnosticada en el Área de Cobranzas. Actualmente el 22% de la facturación anual se financia a través del Crédito Triax y el Crédito Confianza dos medios que resultan muy costosos para la empresa y con muchos beneficios para pocos clientes.

**Cuadrante 2: “Condiciones para producir”**

En este cuadrante se ubican todas las actividades que no son urgentes, sin embargo necesariamente se deben comenzar a realizar en la empresa para cumplir con su Misión y sus objetivos a largo plazo. En muchos casos, las actividades de este cuadrante nacen con el reconocimiento de las debilidades de la empresa.

En Triax, el eje de las condiciones para producir es la construcción de relaciones, en principio entre



todos los empleados. Para ello será necesario:

- Adquirir capacidades de delegación por parte de los directivos
- Incrementar la participación del personal en funciones estratégicas

### **Cuadrante 3: “Lo que se está haciendo bien”**

Cabe aclarar que si tenemos en cuenta que todas las actividades que realiza la empresa necesariamente deben ser importantes, este cuadrante no debería existir. O lo que es equivalente, las actividades de una empresa que se ubiquen en este cuadrante deberían ser eliminadas. Sin embargo, en esta instancia es necesario recordar que el objetivo de esta matriz es establecer las prioridades estratégicas y por ello es que en este cuadrante se ubican *“aquellos métodos y procedimientos que responden a políticas claras y explícitas y están vinculadas con la Visión de la empresa”*. Esto no significa que las actividades, métodos o procedimientos aquí ubicados no sean importantes para la empresa, sino por el contrario su eficacia y vinculación con los resultados de la empresa están sobradamente comprobadas y es por ello que el nivel de prioridad es relativamente menor respecto de otras actividades al momento de planificar el futuro de la empresa.

En Triax, el Área de Pagos es una de las más eficientes de la empresa y responde claramente a los objetivos de la misma.

### **Cuadrante 4: “Acciones aisladas”**

En este cuadrante se ubican todas las “acciones aisladas” que realiza la empresa, es decir que no están vinculadas con la Visión de la empresa, implican una asignación de recursos y sus resultados son difícilmente cuantificables. Se debe evaluar el vínculo de estas acciones con la Misión de la empresa y a partir de allí definir su destino: eliminarlas o reubicarlas como parte de la planificación.

### **Recomendaciones estratégicas**

Luego de elaborar la Matriz de prioridades, las recomendaciones para la empresa son las siguientes:

#### **1. Resolver las crisis o problemas**

En primer lugar la empresa debe solucionar la problemática del Área de Cobranzas y para ello se elabora un Plan de Acción específico para esta área teniendo en cuenta fundamentalmente el objetivo a largo plazo de la empresa es incrementar las ventas.

Como se mencionó en el diagnóstico, actualmente la empresa financia el 22% de sus ventas anuales a través de dos medios cuyos beneficios para la empresa y los clientes son mínimos y





poco claros. Es por ello que luego de diagnosticar esta situación resulta urgente elaborar una alternativa viable para resolver la problemática del Área de Cobranzas.

## **2. Trabajar sobre las condiciones para producir**

Los aspectos en los cuales la empresa debe comenzar a trabajar para obtener sus objetivos a largo plazo son: la capacidad de delegación de los directivos y la participación del personal en las funciones consideradas estratégicas.

Como se diagnosticó, la centralización de funciones es una de las principales debilidades de la empresa y aunque no forma parte de las cuestiones urgentes, se considera que en el largo plazo puede transformarse en un problema importante para los directivos de la empresa. El objetivo de esta recomendación es que no se transforme en una cuestión urgente.

La participación ofrece un potencial extraordinario para el desarrollo de los empleados y el trabajo en equipo y sus resultados tienen relación con el **incremento en la satisfacción de los empleados y mejoras significativas en el desempeño de los mismos**. Incrementar la participación no se trata de ejercer un conjunto de acciones aisladas como “consultar a los empleados de manera informal”, sino que se recomienda elaborar un Plan de participación que tenga como objetivo delegar autoridad en los empleados, involucrarlos en la toma de decisiones. Esto significa *ofrecer autonomía a los empleados compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral*.

En este caso, la **importancia** de incrementar la participación de los empleados no solo reside en las mejoras de desempeño y satisfacción de los mismos, sino que también permitiría a los directivos delegar las tareas operativas y ocuparse de aquellas que son más importantes para la empresa. Además en el largo plazo, es fundamental que la empresa cuente con personas capacitadas para realizar la función de Compras sin que ello signifique una disminución en la tasa de efectividad actual que es del 96%.

En todas las organizaciones el 80% de los resultados proviene del 20% de las actividades, y en Triax ese 20% de actividades son realizadas por 2 personas en una organización que cuenta con 90 empleados.

### **Plan de acción para el Área de Cobranzas**



## Objetivo

***Lograr que la financiación de las ventas de todos los clientes nuevos y actuales de la empresa se realicen a través de un medio de pago único.***

## Estrategia

La estrategia consiste en desarrollar la Tarjeta Triax para ser utilizada por los todos los clientes de la empresa que opten por financiar sus ventas.

Para el desarrollo de una tarjeta de crédito se propone realizar un acuerdo con el Banco del Chubut y de esta forma aprovechar las ventajas que ofrece esta institución a los comercios locales.

### **Acuerdo Triax - Banco del Chubut**

A partir de esta iniciativa se propone a la empresa desarrollar en conjunto con el Banco del Chubut la **Tarjeta de Crédito Triax** como **un medio de pago exclusivo** para los clientes de la empresa Triax con los objetivos de:

- Eliminar progresivamente el Crédito Triax como medio de financiación de los clientes activos
- Cancelar la prestación de servicios de crédito de la empresa Confianza hacia los clientes nuevos y los clientes pasivos de la empresa.
- Contar con un medio de financiación para los nuevos clientes.

### **Tarjeta de Crédito TRIAX**

#### **Destinatarios**

Esta tarjeta esta dirigida a financiar las compras de los clientes con las siguientes características:



- Clientes que necesiten financiar las compras que realizan en la empresa y no cuentan con los medios de pago tradicionales : **clientes pasivos, clientes nuevos y algunos clientes activos.**
- Clientes que, contando con medios de pago tradicionales, realicen grandes volúmenes de compra y encuentren en la Tarjeta Triax condiciones mas favorables para financiar sus ventas: **clientes activos y nuevos clientes.**



### **Funciones**

La Tarjeta Triax podrá ser utilizada como **Tarjeta de compra y de Crédito**.

En su función de compras la tarjeta Triax podrá ser usada como medio de pago exclusivamente en cualquiera de las sucursales de la empresa Triax, abarcando la totalidad de productos que ofrece la empresa.

Como tarjeta de crédito el funcionamiento es similar al de una tarjeta de crédito convencional. De esta forma el cliente abona sus compras al vencimiento de su resumen, pudiendo pagar un importe inferior al pago total.

El **límite de financiación** es el monto máximo que cada usuario puede financiar del saldo mensual. Este monto es determinado por el Banco.

### **Beneficios para los usuarios**

El principal beneficio que ofrece la tarjeta a sus usuarios es el acceso a descuentos exclusivos y mayores plazos de pago: todos los usuarios de la tarjeta serán beneficiados con el **15% de descuento en todas las compras que realicen y hasta 12 cuotas de financiación**.

Además, todos los usuarios de la tarjeta que durante el plazo de un año mantengan una **buena conducta de pago**, respetando plazos y montos, tendrán la posibilidad de acceder a la tarjeta de crédito del **Banco del Chubut, Patagonia 365**, sin mayores requisitos.

Este es un importante beneficio ya que la mayoría de los clientes que acceden a este medios de financiación no cuentan con las tarjetas de crédito tradicionales. La tarjeta **Patagonia 365** tiene mayor alcance y amplía el espectro de beneficios a los usuarios, entre ellos:

- Financiación hasta en 24 cuotas
- Mas de 3200 comercios adheridos en toda la provincia y en Capital Federal
- Acceso a la red de cajeros automáticos del país
- Hasta 9 adicionales sin cargo
- Pagos por cajeros automáticos y Home Banking
- Débitos automáticos de servicios públicos y privados
- Préstamos personales automáticos: desde los cajeros automáticos el cliente accede a su crédito en efectivo decidiendo el monto y pagando hasta en 6 cuotas.



### **Características.**

- **Validez de la tarjeta:** La Tarjeta Triax tendrá validez anual o bianual con reposición de plásticos a su vencimiento. En todos los casos el costo de renovación es anual, debitándose del resumen mensual en tres cuotas.
- **Cierre y vencimiento del resumen de cuenta:** La fecha del cierre del resumen de cuenta, hasta la cual se incluyen las compras del período es el día 25 de cada mes. Las fechas de vencimiento las comunica la entidad en cada emisión de resumen.

### **Beneficios para la empresa**

- ***Bajos aranceles de retención y cortos plazos de devolución***

El *arancel de retención* se aplica sobre cada compra que la empresa factura a través de ese medio y para la empresa representan el costo que debe pagar por brindarle ese servicio al cliente.

El *plazo de devolución* es el tiempo que transcurre entre el momento en que el cliente realiza la compra y la institución que la financia deposita el dinero a la empresa.

Actualmente el Banco retiene por cada compra financiada a través de la Tarjeta Triax el 6,4% y realiza los pagos en el plazo de 20 días hábiles luego de realizada la compra. Como se observa en el siguiente cuadro, este arancel es mas bajo que el otorgado por las tarjetas tradicionales y por la compañía financiera Confianza.

Medio de financiación	Arancel de retención	Plazo de devolución
<b>Tarjeta Triax (Banco del Chubut )</b>	6.4%	20 días hábiles
<b>Crédito Confianza</b>	7.30%	25 días hábiles
<b>Tarjetas tradicionales</b>	8%	30 días hábiles

- ***Sistema de pago anticipado de cuotas***

Triax puede solicitar al Banco el pago anticipado de las cuotas a cambio de un incremento en el porcentaje de retención al 7%.

Además, delegando en el Banco del Chubut la gestión administrativa de cobranzas se resuelven los problemas de ineficiencia que generó el Crédito Triax.



En el siguiente cuadro se comparan las **características principales** de las dos alternativas de financiación que actualmente ofrece la empresa (Crédito Triax y Crédito Confianza) con la nueva Tarjeta Triax:

	<b>Tarjeta Triax</b>	<b>Crédito Confianza</b>	<b>Crédito Triax</b>
<b>Tipos de Clientes</b>	<b>Nuevos, pasivos y activos</b>	<b>Nuevos y pasivos</b>	<b>Activos</b>
<b>Interés mensual</b>	<b>2.98%( sobre saldo)</b>	3.06% (sobre saldo)	no corre
<b>Interés por morosidad</b>	<b>6.98% mensual</b>	7.05% mensual	no corre
<b>Monto límite del crédito</b>	<b>Ingresos del cliente</b>	Ingresos del cliente	Conducta de pago del cliente
<b>Beneficios para el cliente</b>	<b>12 cuotas y 15% de descuento Acceso a Patagonia 365</b>	<b>Ninguno</b>	No se cobran intereses Límite de crédito indefinido

### **Recomendaciones**

En caso de realizarse efectivamente el acuerdo con el Banco para el desarrollo de la tarjeta, se recomienda:

#### **1- Desarrollar una estrategia de lanzamiento**

El Plan de lanzamiento de la Tarjeta Triax se debe realizar teniendo en cuenta las diferencias entre los destinatarios potenciales: Nuevos clientes y Clientes actuales (activos y pasivos).

Este plan debe incluir acciones de difusión, capacitación del personal, acciones de promoción y también es fundamental prever los canales de comunicación con los clientes para consultas, solicitudes e información.

#### **2- Indicadores de control**

Antes del lanzamiento de la tarjeta, y para medir la evolución y efectividad en el futuro, se propone utilizar indicadores para la medición y control de la efectividad de la estrategia tomando como base la facturación anual estimada para el año correspondiente.

### **Evaluación de viabilidad del Plan de acción en el Área de Cobranzas**



En la actualidad, la financiación de las ventas es un negocio que si se planifica y se realiza bajo determinadas condiciones, es rentable para la mayoría de las empresas que se dedican a la comercialización de productos.

El acuerdo entre el Banco para el lanzamiento de una tarjeta de crédito es un punto medio entre la terciarización total y la internalización del sistema de financiación.

Terciarizar completamente el sistema de financiación es la alternativa de menor riesgo, sin embargo no solo implica resignar un negocio rentable y entregarlo a otra empresa sino también dejar en manos de otro parte importante de la gestión de los clientes.

En el otro extremo se encuentra la opción de internalizar completamente las ventas a crédito. Sin dudas, esta una alternativa viable en el largo plazo pero que la empresa, fiel a su cultura tradicional y conservadora, no esta dispuesta a asumir el riesgo que implica.

En comparación con las alternativas actuales que ofrece la empresa, la diferencia con la Compañía Confianza, no solo radica en el costo entre esta institución y el Banco, sino también en el sentido de pertenencia que genera formar parte de un grupo de afinidad y las ventas que se esperan obtener por este beneficio.

Y quizás la diferencia mas significativa se encuentre en el cambio de actitud con respecto a los clientes que deciden financiar sus ventas, actualmente la empresa trata de evitar que el cliente compre a través del Crédito Confianza, en cambio con una tarjeta propia , la empresa va a tratar por todos los medios de que la utilice y financie sus compras en Triax.

Acorde a la cultura tradicional y conservadora de la empresa, que conoce las fluctuaciones del contexto y evita enfrentar grandes riesgos, la Tarjeta Triax no implica cambios en la estructura, ni incorporación de nuevo personal, ni la instalación de un sistema. Simplemente el beneficio deriva del acuerdo que realice la empresa con el Banco del Chubut como institución financiera confiable.

La empresa delega la financiación de las ventas al Banco del Chubut, lanzando una tarjeta de crédito propia que promete incrementos futuros en las ventas. Sin embargo, se puede prever la obsolescencia de esta estrategia en un futuro no muy lejano si la empresa no considera el lanzamiento de la Tarjeta Triax como una oportunidad para comenzar a gestionar su relación con los clientes.

## **Conclusiones**



A través de este trabajo se intentó demostrar la importancia de contar con un criterio para establecer cuáles son las prioridades estratégicas para garantizar el desarrollo de la empresa en el largo plazo.

La gestión administrativa de Triax sostiene un modelo de efectividad en el cual cuanto más se vende, cuánto más se hace, más efectiva es la empresa. Sin embargo, y utilizando una frase del autor Stephen Covey<sup>10</sup> *“la efectividad reside en el equilibrio entre la producción de los resultados deseados y la capacidad para producir.”*

Triax es una empresa que logró la madurez con el tiempo pero que hoy se enfrenta a un mercado caracterizado por el dinamismo y la constante amenaza de ingreso de nuevos competidores y es por ello que es el mejor momento para empezar a trabajar en las condiciones para producir.

La clave es detectar cuáles son las condiciones para producir, y ese es el eje de este trabajo: brindar una herramienta que permita a los directivos definir prioridades, es decir definir qué tienen que hacer hoy para seguir obteniendo resultados positivos en el largo plazo.

A través de este trabajo se intentó demostrar que hoy en la empresa las políticas son las claras, los procedimientos son efectivos y están asentados, y los números son positivos y ese es el principal fundamento para que los directivos cuenten con un método que les permita equilibrar el corto plazo con el largo plazo y mejorar progresivamente todos los aspectos necesarios para mantener la posición de liderazgo alcanzada.

---

<sup>10</sup> Covey, Stephen R., Los siete hábitos de la gente altamente efectiva, Paidós, Buenos Aires, 2007



### **Bibliografía**

- Arthur, Hughes “Marketing de Base de Datos”, Ed. S, España, 1995
- Barquero, José Daniel “Marketing de clientes”, Mc Graw Hill, España, 2003
- Covey, Stephen R., “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva” Paidós, Buenos Aires, Segunda edición, Año 2007
- Davis, Keith y Newstrom, John “Comportamiento Humano en el trabajo”, Mc Graw Hill, México, 1999.
- Dominguez Machuca Jose Antonio, “Dirección de Operaciones Aspectos estratégicos en la producción y en los servicios”, Mc Graw Hill, España, 1999
- Koontz, Harold y Weihrich Heinz, “Administración, una perspectiva global”, Mc Graw Hill, México, 1999.
- Kotler, Philip “Dirección de Marketing”, Pearson Educación, México, 2001.
- Porter, Michael “Estrategia competitiva”, CECSA, México, 1982
- Reinares Pedro Lara y Ponzosa Casado Juan Manuel, “Marketing Relacional”, Prentice Hall, *Segunda edición*
- Rodríguez Mansilla, Darío “Diagnóstico Organizacional” · Universidad Católica de Chile, 3era Edición.
- Ross, Stephen, Westerfield, Randolph y Jordan, Bradford, “Fundamentos de Finanzas Corporativas”, Mc Graw Hill, México 2001
- Sallenave, Jean Paul “La Gerencia Integral”, Ed Norma S.A, 1994
- Werther, William BB. Y Davis, Keith, “Administración de personal y Recursos Humanos”, Mc Graw Hill, México, 2000

### **Otras Fuentes de información**

Ministerio de la Producción de Chubut

Sitio Web: [www.chubut.gov.ar/minprod](http://www.chubut.gov.ar/minprod)

Instituto Petroquímico Argentino

<http://www.iapg.org.ar/sectores/estadisticas/productos/listados/Suplemento.htm>

Diario “El Chubut”

Sitio Web: [www.diarioelchubut.com.ar](http://www.diarioelchubut.com.ar)

Diario Crónica, Comodoro Rivadavia

Sitio Web: [www.diariocronica.com.ar](http://www.diariocronica.com.ar)





# ANEXOS



## Anexo 1

### Producción de petróleo

Fuente: Instituto Petroquímico Argentino

Cuadro 1: Producción de petróleo por provincias

Producción por provincia								
Provincia	Petróleo				Gas natural			
	11/2006		12/2006		11/2006		12/2006	
	m3/día	%	m3/día	%	Mm3/día	%	Mm3/día	%
CHUBUT	24,673	24.89	26,094	24.95	7,717	5.59	7,807	5.67
ESTADO NACIONAL	859	0.87	731	0.70	5,872	4.25	5,729	4.16
FORMOSA	370	0.37	350	0.33	86	0.06	83	0.06
JUJUY	60	0.06	55	0.05	14	0.01	13	0.01
LA PAMPA	2,461	2.48	2,429	2.32	993	0.72	1,044	0.76
MENDOZA	14,792	14.92	15,044	14.39	5,566	4.03	6,209	4.51
NEUQUEN	25,716	25.94	26,276	25.13	70,372	50.95	70,621	51.30
RIO NEGRO	6,726	6.79	6,999	6.69	1,902	1.38	1,739	1.26
SALTA	2,114	2.13	1,993	1.91	20,001	14.48	18,890	13.72
SANTA CRUZ	18,655	18.82	22,013	21.05	13,382	9.69	14,078	10.23
TIERRA DEL FUEGO	2,693	2.72	2,587	2.47	12,204	8.84	11,452	8.32
<b>Totales</b>	99,119	100.00	104,573	100.00	138,109	100.00	137,664	100.00

Cuadro 2: Producción de petróleo por cuencas

Producción por cuenca								
Cuenca	Petróleo				Gas natural			
	11/2006		12/2006		11/2006		12/2006	
	m3/día	%	m3/día	%	Mm3/día	%	Mm3/día	%
AUSTRAL	5,803	5.85	5,671	5.42	27,376	19.82	26,398	19.18
CUYANA	5,971	6.02	5,945	5.69	185	0.13	171	0.12
GOLFO SAN JORGE	41,077	41.44	45,755	43.75	11,799	8.54	12,668	9.20
NEUQUINA	43,724	44.11	44,803	42.84	78,648	56.95	79,441	57.71
NOROESTE	2,544	2.57	2,399	2.29	20,101	14.55	18,986	13.79
<b>Totales</b>	99,119	100.00	104,573	100.00	138,109	100.00	137,664	100.00



## Anexo 2 Competidores Directos

Sector	Nombre	Antigüedad en la ciudad	Sucursales	Estrategia	Marcas que comercializa
<b>Deportes</b>	Hans Sachs	>10 años	2	Diferenciación	Nike, Adidas, Speed, Recbook
	La Compañía	>15 años	2	Diferenciación	Recbook, Adidas, Vitnyc, Topper, Avia, Puma
	Temporada	>10 años	2	Diferenciación	Columbia, Montagne, Hang Loose, Alpine Skate
	El Chenque deportes	> 10 años	1	Diferenciación	
<b>Caballeros</b>					
<b>Formal</b>	La Barraca del Sur	>10 años	1	Enfoque	Yves Saint Laurent, Lacoste, La Martina, Christian Dior, Cabot
	Per Uomo	>20 años	1	Diferenciación	Tavernity, Mónaco, Pierre Cardin, Huapi, Suli Pants
<b>Informal</b>	Legacy	1 año	1	Diferenciación	Unica
	Kevingston	2 años	1	Diferenciación	Unica
	Batik	> 10 años	1	Diferenciación	Nasa
	Cardón	3 años	1	Diferenciación	Unica
	Lompas	> 30 años		Diferenciación	Mango, Caterpillar, Merrel, Ufo, Tavernity, Wrangler, Levis, Bensimon
<b>Damas</b>					
<b>Formal</b>	Lompas	> 30 años	1	Enfoque	Chocolate, Allo Martinez, Tucci, Hush Puppies, Cavatini, Scombro.
	Batik	>10 años	1	Diferenciación	Nasa
	Hendy	> 10 años	1	Diferenciación	Única
	Ricky Sarkany	2 años	1	Enfoque	Unica
	Divine	2 años	1	Enfoque	Akiabara, Mariana Marquez, Jazmín Chebar, Chocolate
<b>Informal</b>	Cardón	2 años	1	Diferenciación	Unica
	Portsaid	1 año	1	Diferenciación	Unica
	Le Uthhe	3 años	1	Diferenciación	Unica
<b>Niños</b>					
<b>Formal</b>	Oshkosh	> 10 años	1	Enfoque	Unica
	Cheeky	3 años	1	Enfoque	Unica
	Osito Gaby	> 20 años	2	Diferenciación	Cheeky, Mimo & Co., y otras.
	Pirulín Pirulero	> 20 años	1	Diferenciación	Cheeky, Eucalipto, Cavatini, Ariel, 12 de octubre, Palomita Blanca
	<b>Calzados</b>	La Madriña	> 10 años	2	
Verona		> 20 años	1		
Ricky Sarkany		2 años	1		
Novara		> 20 años	1		
Calzados Leticia		> 20 años	1		



### Anexo 3 Marcas que comercializa Triax

02 ZERO	CHUBBY	GIMOS	MELOCOTON	RASH	VADIA
12 DE OCTUBRE	CIUADAELA	GIO RENZI	MELON-PATAG.COTT	REEBOK	VANDALIA
47 STREET	CLOT	GIORGIO BENETI	MENTA	REEF	VANHEUSEN
5ta.AVENIDA	CLUB ROYAL	GIULIANO/A.	MERRELL	RETHINK	VANS
ABSOLUT	COCO-KENNY	GIVENCHY	MIKO CLUB-MEXMA	REUSCH	VARONIL
ACCECUER	COFFEE	GLADYS SELENER	MILLANER	RIDER	VARSITY
ADIDAS	COMBUSTION	GLOBE TROTTER	MINA	RINGO	VERCELLI
ADIDAS ARGENTINAS	COMMON BLUE	GLOBITO-PULCCINO	MIRTA ARMESTO	RIP CURL	VIA DIFUSION
ADVANCED	CONIGLIO	GLORIA VANDERVILLE	MISS ONE	ROBERTA DI CAMERINO	VIK-VOK
AGREST	CONS-ALL STAR	GOB & COSS	MITRE	ROCCO VALENTI	VITAMINA -VBA-
AGUAMARINA	COTTON FOOT	GOFFO	MOHS	ROLL 77	WANAMA
AIR FOX	COUNTRY SEAT	GRANMICHELE	MONACO	ROSENTHAL	WESTERVILLE
ALDEA DEL SOL	CP COMPANY	GREMOND	MONTAGNE	R-RELIEVE	WESTHAUSEN
ALEXANDER	CR SPORT	GRIMOLDI	MONTAGNER	S.B.A. SILVIA D'BS AS	WILD LASTT
ALL SEASONS	CUESTA BLANCA	GROWS	MORMAI	SARMIENTO	WILSON
ALL STAR	CUTY SHART	GUAPAS	MORRISON	SAVIA	WRANGLER
ALOUETTE	DALE MAS	HANG TEN	MOTOR CROSS	SBRAVATTI	XL
ANTONI GAUDI	DALPONTE	HANI	MOTOR OIL	SEQUOIA	X-TERRA
ARAM	DANIEL HECHTER	HARD TOP	MUAA	SILOR	YEMMY-NECTAR
ARCHIE	DAYTONA	HILO DE SEDA	MY PICTURE	SILVANA	YVES SAINT LAURENT
AR-LORENA	DE NOVELA	HOBBY	NARROW	SILVER EAGLE	ZERO DUE
ARTEGUAN-ARTE ONE	DELI	HUAPI	NASSAU	SLAZENGER	ZOLA
ASICS	DEPORTES ONCE	HUSH PUPPIES	NAYA	SOFT RED	ZULAS
ATHLETIC	DESCONOCIDA	INDIGENA	NBA	SPEEDO	ZURICH
ATLANTICO SUR	DIADORA	INEDITA	NEUTRO	SQUALUS	
AVIA	DIGITO	INTERACTIVE	NEW BREADY	STEFFANI	
AWADA	DIVISION	J.R.	NEW MAN	STONE	
BAND SPORT-SWIMFIT-LEAD	DOCE DE OCTUBRE	JAZMIN CHEBAR	NEW PRESIDENT	STYLO	
BARROCO	DOM'GERY	JENNIFFER	NEW RANCH	SUHL SHOES	
BEACH BOYS SNOW	DON ALGODON	JESS	NIQUEL	SUMBAWA	
BEATRIZ BORGOGNO	DON BOTON	JOHN NICOLS	NO FEAR	SUZANNE	
BEB'S-STTUGHART-BESITOS	DONNAY	KALONG	NU-B SWEATERS	SWIM DAYS	
BENDER	DORYA	KEY COOD	OLYMPIKUS	TANGO	
BENSIMON	DOUERS	KICKERS	ONA SAEZ	TANNERY	
BIBI-BIBI BABY	DRACO	KIDY	ONE DAY	TAVERNITI	
BIGLIETTO	DUFOUR	KILL	ONE STEP	TAVI	
BILLABONG	DUKE	KIMPO	ORILLAS	TAYLOR	
BLACKFIN	DUNLOP	KLIN	OSVALDO DEPORTE	TEAM FOOT	
BLINDY	DUNLOP	KORAL KEY	OXFORD	TED LAPIDUS	
BORGIA	DYSLOKE	KOSIDO	OXIGENO	TEX BEN	
BR SPORT	EFFECTOUNO	KOXIS	P.CARDENAL	THE BROTHER	
BRANDY	ELENA LORENZI	KRIAL	PAKETONAS	THE WESTERN EXPRESS	
BREVET	ELIO CAPRICCI	LA ESTRELLA	PAMPERO	THERMOSKIN	
BRINK	ELLESE	LACOSTE	PAMPILI	TIERRA URBANA	
BROSS	ELY	LADY BUG	PARAMETRO	TILI BOOM	
BROTHER'S COLLEC-BC	ENERGY	LANUS-TEX S.R.L	PAT-US	TILT	
BUBBLE GUMMERS	EREVAN	LAUTARO TEJIDOS	PENALTY	TIMBERLAND	
BUEN NADO	ETHEL MAURO(MON-DEP)	LE COQ	PENELOPE	TINA	
CABO FRIO	EYELIT	LECARIN	PEPES BEBES	TWO	
CACHAREL	FADI	LEVIS	PERRAMUS	TOM	
CALYX	FEPRE	L'IMAGE	PIERRE BALMAIN	TOPPER	
CAREY	FERLI	LITTLE EDITIONS	PIERRE CARDEN	TOSTADO	
CARLOS MAGLIO	FILA	LONG WAY	PLS	TOY	
CARTEX S.A.	FINDERS-ROCKY	LOS LEONCITOS	PLUMITA'S	TRIAx	
CATERPILLAR	FIRE	LUKA-S	POLYGON 6	TROTTER	
CAVATINI	FIRENZE	M.S.CIVIL	PORTLAND	TRYON	
CECILIA	FLASH	MAC ALPINE	POSSIBLE	TUCCI	
CHAPATITO	FLOUTER S.R.L.	MAC DASH	PROCER	TULIPANT'S	
CHARRO	FOREST LEATHER	MAC TAYLOR	PROTOTYPE	TULY KIDS-JEAN-BABY	
CHFV - CHUFINNO	FRAGOLA	MARASCO	PUMA	TWICKENHAM	
CHIBEL	FREE TIME	MARIANELLA	R.GAROFALO	TWS-SWEET	
CHRISTIAN DIOR	GAVE	MARISOL	RAFFAELI GIARDINO	UHLSPORT	
CHRISTIAN JACQUES	GEMI	MC CHESTER	RAGAZZI	UMBRO	
<b>Total: 340 marcas</b>					



### Anexo 4

#### Matriz de la administración personal del tiempo

De acuerdo al autor Stephen Covey, todas las personas dedicamos nuestro tiempo a uno de los cuatro bloques de actividades mencionados en la siguiente Matriz. Como se observa, el autor clasifica las actividades de acuerdo a dos factores : Urgente e Importante.

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	<b>Cuadrante 1</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Crisis</li><li>•Problemas apremiantes</li><li>•Proyectos cuyas fechas vencen</li><li>•CRISIS O PROBLEMAS</li></ul>	<b>Cuadrante 2</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Prevención</li><li>•Construir relaciones</li><li>•Planificación</li><li>•Reconocer Oportunidades</li><li>•Recreación</li></ul>
NO IMPORTANTE	<b>Cuadrante 3</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Interrupciones</li><li>•Algunas llamadas</li><li>•Correo, algunos informes</li><li>•Algunas reuniones</li><li>•Cuestiones inmediatas</li></ul>	<b>Cuadrante 4</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Trivialidades</li><li>•Ajetreo inútil</li><li>•Algunas cartas, llamadas</li><li>•Pérdida de tiempo</li><li>•Actividades agradables</li></ul>