

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Licenciatura en Administración de Empresas



Plan Estratégico y de Posicionamiento Para la Empresa Prana

Alumno: Mauricio Rabbat

Legajo: ADM 889

CAE: Gómez Luengo Edgardo,

Bazán Roberto

- 2008 / 2009 -

Resumen Ejecutivo

El presente Trabajo Final de Graduación correspondiente a la Licenciatura en Administración, fue realizado en la empresa Prana. La misma es una incipiente empresa familiar, fundada en el año 2007 por un matrimonio que buscaba desarrollar un emprendimiento propio.

Prana es una empresa productora y comercializadora de prendas uniformes que abarca los siguientes segmentos de mercado:

- Uniformes escolares
- Uniformes de “promociones”
- Uniformes corporativos

Al diagnosticar a la empresa se advirtió que la misma carecía de planes que le permitieran su desarrollo por lo cual su rentabilidad era escasa, su estrategia de comercialización errática y su cadena de producción estaba anclada a los vaivenes de la estacionalidad de producción de las empresas en las cuales tercerizaban gran parte del proceso.

La falta de experiencia en la administración de la empresa por parte de sus socios fundadores, las acciones realizadas de manera aleatoria y asistemática la había colocado en una situación de estancamiento y debilidad financiera.

Además de las debilidades de gerenciamiento, se añade la compleja situación macro y micro económica donde se advirtió con claridad la situación de crisis mundial que impacta en la economía local, las amenazas que esto conlleva al sector textil y consecuentemente el impacto en la empresa.

Disponiendo de estos datos se realizó un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de modo tal de ordenar la información recabada -tanto del ambiente interno como del externo- con el objeto de obtener conclusiones que permitieran diagnosticar los aspectos que debe prioritariamente trabajar la empresa.

Se concluyó entonces que resulta necesario recomendar a la empresa que aborde la implementación de un plan estratégico para su actuación y un cuadro de mando integral que le permita ejercer un control sobre la marcha de éste.

De manera tal que luego de realizar el relevamiento, haber estudiado profundamente los aspectos teóricos aplicables a la situación y con posterioridad a un minucioso diagnóstico este trabajo se desarrolló el plan estratégico para la empresa, el cual comenzó generando la definición de los factores de éxito de la misma y la elaboración de su visión, misión y valores.

Se formularon luego los siguientes objetivos que permitan seguir la dirección estratégica de penetración de mercado.

- Objetivos Financieros
 - Triplicar el volumen de facturación anual para el año 2010
 - Aumentar la utilidad neta en un 80% anual (periodos 2009-2010)

- Objetivos Estratégicos
 - 1) Posicionar a la empresa Prana en la mente de los consumidores
 - 2) Reestructurar el proceso de producción de la empresa
 - 3) Diseñar el Plan de Marketing

Estableciendo en cada uno de ellos los objetivos tácticos y los planes operativos necesarios.

Finalmente se construyó un Cuadro de Mando Integral, compuesto por trece (13) indicadores agrupados en las cuatro perspectivas básicas: financiera, del cliente, del proceso interno y de aprendizaje y crecimiento. Estos indicadores se presentan interrelacionados a través de un cuadro que refleja las relaciones causa-efecto.

Se considera que la ejecución de este proyecto de aplicación profesional en Prana contribuirá de manera significativa al desarrollo y crecimiento de la empresa objeto de estudio.

Índice

Introducción	6
Capítulo 1: Objetivos del trabajo	8
Objetivo Principal.....	8
Objetivos Específicos.....	8
Capítulo 2: Breve descripción de la empresa	9
Antecedentes.....	9
Los tres segmentos de mercado que aborda la empresa.....	10
Funcionamiento de la línea de producción.....	11
El proceso productivo.	12
La empresa y su rentabilidad.....	15
Capítulo 3: Marco teórico	16
Visión, misión y objetivos.....	17
Elementos para realizar el diagnóstico.....	18
Análisis FODA.	25
Planeación Estratégica	26
El concepto de Marketing.	30
Control y diagnóstico de los resultados	35
Capítulo 4: Marco Metodológico	40
Capítulo 5: Análisis del entorno	43
Macro entorno	43
Análisis de la Industria.....	43
Análisis de la realidad político económica del país.....	50
Análisis del Marco Legal para el sector.....	54
Análisis del entorno mundial.....	55
Análisis PEST.....	60
Micro Entorno	63
Análisis	
Segmento de Uniformes Escolares	63
Segmento de Prendas de “Promociones”	65
Segmento de Indumentaria Corporativa.....	66

Capítulo 6: Análisis de la Empresa	68
Análisis organizacional	68
Análisis FODA	70
Fortalezas y Debilidades	70
Oportunidades y Amenazas	74
Capítulo 7: Diagnóstico de la situación de la Empresa	78
Problemas	78
Diagnóstico	79
Problemas de la Empresa	79
Potencialidades de la Empresa	80
Capítulo 8: Desarrollo del Plan Estratégico	82
Factores de Éxito	82
Visión, Misión, Valores	83
Diseño de la Estrategia de Negocio de Prana	84
Objetivos Financieros y Estratégicos del Plan	86
Objetivos Tácticos	88
Planes Operativos	89
Capítulo 9: Diseño del Cuadro de Mando Integral	98
Desarrollo de las Perspectivas del CMI	98
Diseño de los Indicadores	101
Cuadro síntesis de indicadores	109
Cuadro Causa Efecto	110
Conclusiones	112
Anexos	114
Índice de Referencias Bibliográficas	123

Introducción

El presente trabajo surge por la necesidad de ayudar al crecimiento de la empresa Prana aportando los conocimientos académicos aprendidos durante el cursado de la Licenciatura en Administración.

Prana es un emprendimiento familiar en el rubro textil que se encuentra direccionado hacia el mercado integrado por personas que requieren la utilización de prendas uniformes. Dentro de ese mercado la empresa ha seleccionado para su enfoque tres segmentos específicos de características similares y atributos complementarios:

- a) Personas que utilizan uniformes escolares. (Mercado de uniformes escolares)
- b) Alumnos de colegios secundarios que pretenden identificarse de otros grupos similares mediante prendas especiales. (Mercado de prendas para las promociones)
- c) Empresas que diferencian a sus recursos humanos a través de la utilización de indumentaria empresarial o corporativa. (Mercado de indumentaria empresarial o corporativa)

Las actividades de la empresa se iniciaron en el año 2007, siendo creada por un matrimonio que decide lanzar un emprendimiento propio en el sector textil.

Actualmente la empresa se encuentra en una etapa de lanzamiento y aun no tiene definido claramente cómo enfocar sus mercados-meta ni sus objetivos a mediano y largo plazo.

Esto ha generado que en el período 2007 y 2008 la empresa no generase un volumen de ventas suficiente para permitirle reinvertir en su propio crecimiento.

Para alcanzar un diagnóstico que permita posteriormente la realización de un plan estratégico para el desarrollo de la empresa será necesario realizar un análisis tanto del micro como del macroentorno, al tiempo que se relevan los aspectos esenciales de la propia empresa objeto de trabajo.

A nivel metodológico para abordar este relevamiento se utilizarán las siguientes herramientas:

a) **Análisis del macroentorno:** se estudiará la evolución del sector textil en la Argentina en los últimos años. También se analizará la estructura legal e impositiva que regula al sector. Considerando la situación actual que atraviesa la economía mundial y particularmente la argentina, se considera necesario realizar en forma adicional un estudio especial que destaque las perspectivas de crecimiento económico tanto a nivel general como en particular del sector textil, la disponibilidad de acceso a créditos, la viabilidad de importación de maquinaria para la fabricación propia, entre otros aspectos que incidirán en la posibilidad de desarrollo de la empresa.

b) **Análisis del microentorno:** se aplicará el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter¹. Es importante destacar que debido a las sutiles diferencias de comportamiento de cada mercado meta, se realizará un análisis individual para cada uno de ellos.

c) **Análisis de la Empresa:** se abordará un trabajo de análisis sobre los diferentes aspectos que permiten realizar un análisis organizacional desde la perspectiva propuesta por Aldo Schelemenson²: Proyecto, Integración Psicosocial, Estructura, Sistema de Autoridad, Condiciones de trabajo y tecnología y Contexto.

Todo el relevamiento realizado será reflejado a través de un análisis FODA que permita evaluar su situación competitiva y detectar los problemas que pudieran surgir, realizando así un diagnóstico definitivo, sobre el cual se propondrá el diseño del plan estratégico y las acciones que permitan su consecución.

¹ Porter Michael E. *Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 2da edición. Edit Rei Argentina SA. Argentina. Año 1992. Pág. 23

² Schelemenson, Aldo. *Análisis organizacional y empresa unipersonal. Crisis y conflictos en contextos turbulentos*. Buenos Aires, Argentina. Edit. Paidós. 1993. Págs. 286.

Capítulo 1: Objetivos del trabajo

Objetivo principal:

Realizar un plan estratégico de dos años que permita posicionar a la empresa Prana en el mercado de los uniformes escolares, las prendas para las promociones y la vestimenta corporativa.

Objetivos Específicos:

- Realizar un análisis de la situación interna y externa de la empresa
- Realizar un diagnóstico de la situación de la empresa
- Realizar un plan de negocios para los años 2009 y 2010
- Preparar a la empresa para afrontar la temporada de uniformes escolares 2009
- Establecer un programa para la implementación del plan estratégico
- Analizar la viabilidad económica y funcional del plan
- Establecer las bases del sistema de control
- Realizar la proyección de resultados del plan

Capítulo 2: Breve descripción de la empresa

La empresa objeto de estudio es una empresa familiar que se encuentra aún en un estadio de desarrollo incipiente. La misma está dedicada al diseño y confección de uniformes escolares, prendas para las promociones de colegios e indumentaria empresarial.

Antecedentes

Prana surge a mediados del año 2007 como un emprendimiento familiar, sustentado en el conocimiento del rubro que poseía una de sus titulares, la Diseñadora de Modas Belén Galván. La misma tenía antecedentes en el rubro trabajando durante los años 2006 y 2007 para una micro empresa dedicada a la confección y venta de uniformes escolares en la zona de Alto Alberdi, pero deseaba trabajar de manera independiente.

Durante ese período en relación de dependencia tuvo la oportunidad de conocer el negocio de los uniformes escolares. Esta información, en conjunto con la iniciativa de generar un emprendimiento propio, fueron los que propusieron la visión necesaria para comenzar.

En su primera etapa, ella y su marido –socios de la empresa- iniciaron una tarea de relevamiento sobre el mercado de los uniformes escolares.

El primer resultado que obtuvieron fue la marcada estacionalidad que presenta este mercado, advirtiendo un alto volumen de ventas durante los meses de febrero y marzo. El primer obstáculo del movimiento propio de la actividad es la caída sustancial que presenta posteriormente, hasta los meses de junio/julio, en los cuales se aprecia un pequeño relanzamiento, de mucho menor ingreso en ventas que el inicial.

Esto planteaba un emprendimiento en el que sólo habría flujos de ingreso dos veces en el año, dejando la capacidad ociosa y la estructura paralizada durante gran parte de ese tiempo.

Por esta razón decidieron analizar otros mercados complementarios, de características similares pero con menor estacionalidad en la demanda que permitiesen la generación de flujos de ingreso más equilibrados durante el año.

A partir de allí se indagó el mercado de las prendas que encargan los estudiantes de los últimos cursos del secundario –identificatorios en particular por curso y colegio- y el comportamiento del mercado de la indumentaria corporativa.

Disponiendo de estos insumos iniciaron sus actividades en el mes de agosto del año 2007 concentrándose en la venta de indumentaria corporativa. Es importante destacar que dada la fecha en que se produjo el lanzamiento de la empresa no se pudo trabajar con los uniformes escolares ni las prendas para los estudiantes de los últimos cursos del año 2007, perdiendo entonces la oportunidad de percibir los mayores volúmenes de ingresos inmediatos.

Asimismo nuevamente debido a que la empresa inició su actividad en el mes de agosto y dada la inexperiencia de sus dueños en este sector, se perdió la oportunidad de obtener contratos con colegios para la temporada de uniformes escolares 2008.

Los tres segmentos de mercado que aborda la empresa

Los dueños de la empresa decidieron enfocarse en tres segmentos de mercado simultáneamente debido a la estacionalidad de sus productos.

Si bien esto puede ser visto a prima facie como un problema debido a que cada mercado tiene diferentes características y comportamientos que requieren de cierta especialización, ellos optaron por abordarlos simultáneamente ya que todos presentan requerimientos similares y comportamientos complementarios.

A continuación se explican los aspectos similares y complementarios de los tres segmentos de mercado que aborda la empresa:

La empresa es demandada por los mercados con requerimientos similares:

- Todos los mercados requieren indumentarias uniformes
- Las cantidades varían entre las 10 y las 100 por artículo, por pedido, para una prenda en particular.
- La marca no es un factor determinante que decida la compra (salvo en los casos en que las empresas hacen co-branding con las fabricantes de ropa, pero esos casos especiales no serán aun parte del mercado-meta de la empresa).
- Los requerimientos de calidad son similares.

Respecto a su comportamiento complementario se destaca que:

A) El mercado de los uniformes escolares: es el mercado que contiene a las prendas que los alumnos usarán durante el año escolar y en la totalidad de los casos, son adquiridas en el período Febrero-Marzo de cada año. Existe después una segunda posibilidad de venta de los “uniformes de invierno” y de la reposición de uniformes deteriorados o perdidos, pero se trata de ventas de mucho menor volumen e importancia.

B) Las remeras y buzos de “promociones”: son prendas que los estudiantes de los últimos años, o de cualquier curso en general, utilizan para identificarse ante otros grupos escolares en ocasiones no formales. Se trata de prendas en cantidades superiores a las 20 unidades por artículo con uniformidad entre ellas pero alta diferenciación con las de otros colegios. El período principal de venta de este tipo de artículos va desde marzo hasta junio principalmente, existiendo una tasa menor de venta hacia finales de año.

C) Por otra parte se encuentra el mercado de la indumentaria corporativa: se trata de volúmenes por lo general más pequeños por artículo, pero el resto de las características son las mismas; alta uniformidad entre artículo y alta diferenciación con otras empresas.

En características generales este mercado opera de la misma manera que el de las prendas de “promociones” con algunas pequeñas diferencias en cuanto a los decisores de la compra ya que en este mercado son dos o tres personas las encargadas de realizarla mientras que en el otro el comportamiento es de tipo colegiado.

La particularidad que tiene este mercado es que rompe la estacionalidad de los uniformes escolares ya que no existe un período pico de venta de indumentaria empresarial y permite generar flujos de ingreso durante todo el año.

Funcionamiento de la línea de producción

La empresa ha realizado trabajos para el mercado de la indumentaria corporativa y de remeras y buzos de “promociones”.³

³ Ver trabajos realizados en Anexos 2 y 3 Pág. 117 y 118 del presente trabajo.

La misma funciona sin empleados ya que uno de los socios se ocupa de los diseños, las compras de insumos y el control de la producción. El otro socio por su parte se encarga de la relación con los clientes, las tareas administrativas y logísticas.

La producción de las prendas, se terceriza casi en su totalidad, en talleres externos especializados a los que se les deriva las tareas de corte, bordado y/o estampado y confección de las prendas.

El proceso productivo de la empresa consta de 7 etapas que son realizadas secuencialmente para cada producto en particular. Cuando se presentan pedidos de diferentes clientes los procesos productivos se desarrollan de manera paralela optimizando así tiempos y recursos.

A efectos de la comprensión del proceso productivo de la empresa, se exponen a continuación las etapas que recorre cada producto:

- 1) Diseño
- 2) Armado de moldería
- 3) Aprovechamiento de telas y accesorios
- 4) Corte
- 5) Bordados y estampados
- 6) Confección
- 7) Acondicionamiento final y entrega

-El primero, tercero, cuarto y séptimo paso del proceso son realizados por los dueños de la empresa.

-Los pasos 2, 5; y 6 son tercerizados a diferentes proveedores, pudiendo según la prenda intercambiarse el orden en la cadena productiva de los pasos 5 y 6.

El proceso productivo

1) La primera etapa del proceso es el diseño de las colecciones que se presentarán a los prospectos de clientes para su evaluación y selección. Este proceso se realiza de manera anterior a la venta y la empresa lo brinda como un servicio sin cargo a sus clientes. Esto le permite diferenciarse de la mayoría de sus competidores ya que, en

general, estos presentan catálogos estándar de sus productos y no ofrecen mayores alternativas personalizadas.

2) La segunda etapa consiste en el armado de los moldes para las prendas y sus diferentes progresiones por talles. En general este proceso se cobra aparte y dependiendo del valor que se paga por los moldes los mismos pasan a ser propiedad de la empresa o no. Es importante aclarar la diferencia entre efectuar el diseño y armar el molde. El diseño es una idea que se transforma en una imagen o en una muestra única que se entrega al cliente buscando satisfacer sus requerimientos con una prenda que -además de funcional- sea estéticamente acorde a los cánones de la moda actual. Por otra parte, la confección de la moldería es llevar esa imagen a la pieza de tela a fin de poder “cortar” y fabricar una determinada cantidad de prendas iguales. En este punto tampoco se han tenido problemas en procesos ya efectuados.

3) Esta etapa implica comprar los insumos necesarios para la confección de las prendas encargadas. Con mayores o menores costos este proceso es de resolución simple y no ha tenido la empresa problemas que no pudiera resolver. Dada la gran cantidad de oferentes de telas en la ciudad de Córdoba y la posibilidad alternativa –en caso de requerirlo- de obtener precios similares en otras provincias, el abastecimiento de la materia prima no ha sido problema para la empresa.

4) En lo que respecta a la etapa de corte se realizarán dos análisis.

a) Funcionamiento de la etapa: se utilizan dos herramientas que son fundamentales si se quiere hacer muchas prendas. La mesa de corte y la máquina cortadora. En general este es un proceso que demora entre 3 y 4 días para un corte de 100 prendas y no suele demorarse más que eso. El mismo puede tercerizarse o bien realizarse dentro de la empresa. Esta decisión dependerá de los volúmenes, las maquinarias y el personal disponible y la incidencia en los costos de acuerdo al pedido que se esté desarrollando.

b) Conveniencia de tercerizar o no esta etapa: la experiencia de Prana respecto a los cortes tercerizados en otras empresas. La empresa ha vivenciado un riesgo permanente al tercerizar la actividad habiendo tenido experiencias no productivas al respecto. En primera instancia evaluaron contratar un cortador que obtendría mayor rendimiento y brindara mayor calidad en los cortes de tela pero no resultó factible su

contratación permanente puesto que era la alternativa más costosa. En segundo lugar encontraron una alternativa de costo inferior pero no resultó eficiente a la hora de cumplir los plazos de entrega comprometidos, retrasando así la cadena productiva y finalmente afectando la imagen de Prana frente a los clientes. La tercer experiencia con otro cortador les trajo otro nuevo inconveniente ya que realizaba cortes de manera estándar (misma cantidad para cada talle) impidiendo así el trabajo adecuado en cantidad para el mercado corporativo. A la fecha por tanto, Prana ha asumido la actividad de corte internamente, siendo realizada por sus propios dueños.

5) Bordados y estampados: la empresa cuenta con dos proveedores de bordados confiables, que trabajan con una calidad acorde a los requerimientos y responden generalmente con rapidez y buen precio a la demanda de la empresa.

6) Confección: Este es el punto determinante de la producción textil, ya que es el momento en el que las prendas se “arman” y quedan prácticamente listas para ser entregadas a los destinatarios finales. En este punto es donde se ocasionan la mayoría de las demoras del proceso productivo, debido a la realidad de la industria textil de la provincia de Córdoba.

En la ciudad de Córdoba y alrededores no existe un registro oficial que identifique los talleres de costura habilitados. La identificación de los mismos se realiza por comentarios “boca en boca”. Por tanto los empresarios en general de este sector recurren con frecuencia a los mismos talleres que trabajan con buena calidad. Esto genera una situación de coyuntura en los momentos de alta en la demanda, puesto que por la estacionalidad de la producción propia del rubro, los mismos receptan la totalidad de los pedidos pero no pueden cumplir con la producción comprometida, soslayando para el final a los pequeños clientes como es el caso de la Empresa Prana.

Es decir, dada la escala en la que la empresa se está moviendo actualmente no llega a ser atractiva para transformarse en un cliente importante de ningún taller y eso ocasiona un problema serio en el proceso productivo de la empresa.

7) Acondicionamiento final y entrega: esta es la última etapa del proceso y lo realizan sus propios dueños, asegurando así la impecabilidad de las prendas entregadas. Es en este momento en que se controla la calidad final de los productos, se acondicionan los mismos (corte de hilos, planchado y arreglos menores) y se embolsan listos para

entregarse al cliente. Este proceso está muy controlado y no ocasiona demoras en la entrega.

La empresa y su rentabilidad

Al estar en una etapa inicial del desarrollo empresarial no se han realizado muchas ventas, porque no se quería publicitar a la empresa hasta que no se hicieran pruebas con relación a la calidad de las prendas producidas.

Los datos financieros de la empresa para el período agosto 2007- agosto 2008 arrojan los siguientes números (valores aproximados). El volumen de ventas en los últimos 12 meses ha sido de \$ 90.000 aproximadamente.

En ventas corporativas:

Margen de ganancia promedio de los productos: 25%

Ingreso Bruto: \$ 67.000

Ganancia Neta: \$ 17.000

En ventas de “promociones”:

Margen de ganancia promedio de los productos: 35%

Ingreso Bruto: \$ 23.000

Ganancia Neta: \$ 8.000

Total Ingreso Bruto: \$ 90.000

Total Ganancia Neta: \$ 25.000

La empresa desde su nacimiento fue financiada con capital propio porque por voluntad de los socios nunca se quiso solicitar créditos ni ampliar la base de capital para realizar mayores inversiones que las que generasen la propia productividad de la empresa luego del aporte inicial.

Capítulo 3: Marco teórico

Como se mencionara anteriormente el objetivo del presente trabajo es realizar el Plan Estratégico para la empresa Prana. Será necesario por tanto recorrer en este capítulo los pasos fundamentales del mismo, entendiendo que éste se inicia tempranamente en una etapa de diagnóstico.

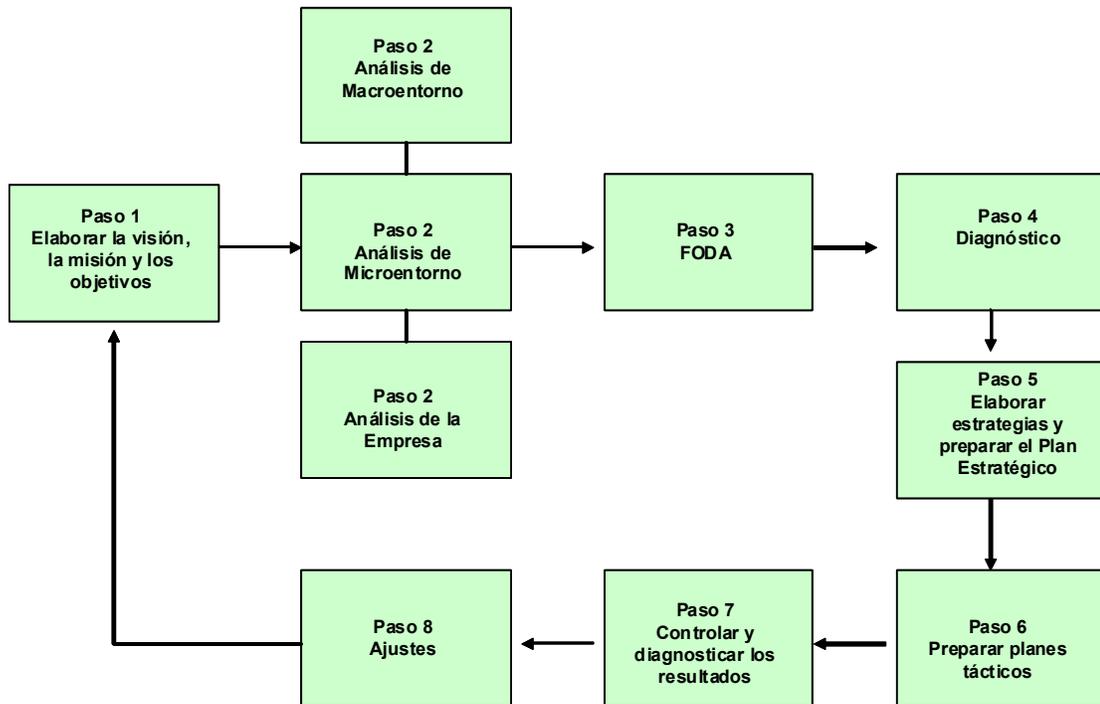
Se ha realizado aquí una integración teórica tomando diferentes autores que proponen conceptos a los cuales se adhiere. De este modo, por ejemplo, la etapa diagnóstica de un trabajo de estas características supera el solo análisis de la empresa e incluye además un análisis de la situación del macro y micro entorno.

Obtenida la información de relevamiento se analizará la misma siguiendo la metodología propuesta en el análisis FODA que luego permitirá trazar los principios rectores de la planificación estratégica para posteriormente plasmarla en programas de acciones que serán traducidos en los planes tácticos.

Se considera que el proceso de la planificación debe necesariamente incluir las herramientas de control de lo ejecutado y las de retroalimentación continua del planeamiento, a fin de que la empresa pueda introducir los ajustes necesarios ya sea por presentarse cambios de índole interna o externa.

A efectos del ordenamiento del marco teórico, como se expusiera anteriormente, se siguen los pasos considerados necesarios en el desarrollo de este trabajo, los cuales se resumen en el cuadro que se presenta a continuación y que a su vez darán numeración a cada eje temático de este capítulo.

Gráfico Nro 1: Pasos de la elaboración de un plan estratégico



Fuente: desarrollo propio

Visión, misión y objetivos

De acuerdo a lo propuesto por Hellriegel Don, Jackson Susan y Slocum John,⁴ una visión expresa las aspiraciones y propósitos fundamentales de una organización, por lo general apelando a los corazones y las mentes de sus miembros.

La visión entonces es un mapa de rutas del futuro de una empresa, marca la dirección que lleva, la posición que quiere ocupar y las capacidades a desarrollar.

Una misión es el propósito o razón para existir de una organización. La declaración de misión habitualmente es la respuesta a las preguntas necesarias para determinar:

⁴ Hellriegel Don, Jackson Susan y Slocum John. *Administración, un enfoque basado en competencias*. 10ma Edición. Editorial Thomson. México. 2005. Pág. 181

- Identidad
- Propósito
- Medios
- Motivación
- Clientes

Una misión efectiva se orienta a los mercados y a los clientes y no a productos o servicios. Generalmente la misión describe las necesidades que la empresa tiene como objetivo satisfacer.

Con relación a los objetivos los autores citados anteriormente los definen como *“los resultados que los gerentes y otros han seleccionado y están comprometidos a lograr para la supervivencia a largo plazo y el crecimiento de la empresa”*.

Los mismos deben expresarse en forma cualitativa y cuantitativa. Al desarrollar los objetivos se debe tener en cuenta que los mismos tengan los atributos de ser alcanzables, con factibilidad de realización, y estar acotados en el tiempo.

Elementos para realizar el diagnóstico

a) Análisis del Macroentorno - Herramienta de análisis PEST⁵

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

El PEST funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis FODA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea.

Los factores analizados en PEST son esencialmente externos; es recomendable efectuar dicho análisis antes del análisis FODA, el cual está basado en factores internos

⁵ Chapman, Alan. <http://www.businessballs.com/pestanalysisfreetemplate.htm/> 16 de febrero de 2009.

(Fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). El PEST mide el mercado, el FODA mide una unidad de negocio, propuesta o idea.

El análisis FODA mide una unidad de negocios o una propuesta; el análisis PEST mide el potencial y la situación de un mercado, indicando específicamente crecimiento o declive y en consecuencia su atractivo, potencial de negocios y lo adecuado de su acceso.

El análisis PEST utiliza cuatro perspectivas, que le dan una estructura lógica que permite entender, presentar, discutir y tomar decisiones. Estas cuatro dimensiones son una extensión de la tradicional tabla de Fortalezas y Debilidades. La plantilla de PEST promueve el pensamiento proactivo, en lugar de esperar por reacciones instintivas.

La plantilla de análisis PEST se presenta como una tabla con cuatro secciones, una para cada uno de los factores. Como en el análisis FODA, es importante tener claro el asunto analizado – si se pierde el foco, el resultado del análisis estará también desenfocado.

Un mercado es definido por lo que se dirige hacia él, sea un producto, una empresa, una marca, una unidad de negocio, una propuesta, una idea, etc.

Diferencias y relación entre PEST y FODA

Generalmente PEST es útil antes del FODA, no vice-versa. El PEST seguramente ayudará a identificar factores de FODA. Aunque pueden tener áreas comunes (factores similares pueden aparecer en ambos), no dejan de ser perspectivas distintas:

PEST: evalúa un mercado, incluyendo a los competidores, desde el punto de vista de una propuesta o negocio en particular.

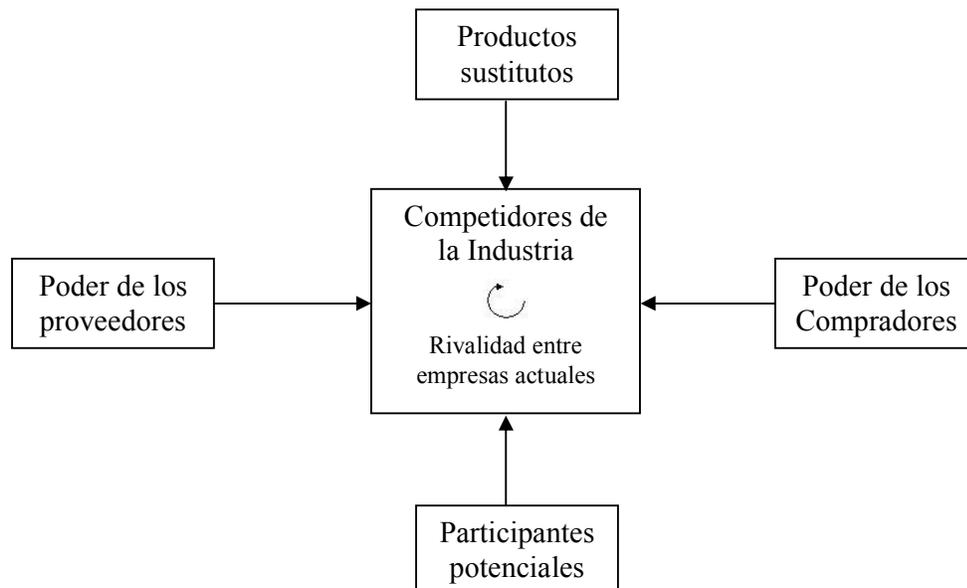
FODA: evalúa un negocio o propuesta de negocio, la suya o la de su competidor.

El PEST se vuelve más útil y relevante, a medida que el negocio o la propuesta se tornan más complejos; pero aún para una empresa pequeña y local, el análisis PEST puede arrojar uno o dos factores importantes, que de otra forma, se habrían pasado por alto.

b) Análisis del Microentorno - Modelo de las cinco fuerzas⁶

Aun cuando la presión competitiva en diferentes industrias no es exactamente igual, el proceso competitivo funciona de una manera similar, esto permite el empleo de un marco de referencia analítico para medir la naturaleza y la intensidad de las fuerzas competitivas. En resumen, el estado de la competencia en una industria es una combinación de cinco fuerzas competitivas.

1. Riesgo que ingresen nuevos participantes
2. Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales
3. Poder de negociación de los proveedores
4. Poder de negociación de los compradores
5. Presión proveniente de productos sustitutos

Gráfico Nro 2: Cinco fuerzas competitivasFuente: Michael Porter⁷

⁶ Porter Michael E. *op. Citada*. Pág. 23

⁷ Porter Michael E. *op. Citada*. Pág. 25

Riesgo que ingresen nuevos participantes:

Los nuevos participantes aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado y a menudo, grandes recursos. Esto puede hacer que se reduzcan los precios o que se inflen los costos de las compañías establecidas.

Para evitar el ingreso de estos nuevos participantes existen barreras de entrada para que los potenciales competidores no encuentren tan atractivo el ingreso al negocio, las principales barreras de entrada son seis:

1. Economías de escala
2. Diferenciación de productos
3. Necesidades de capital
4. Costos cambiantes
5. Acceso a los canales de distribución
6. Desventajas de costos dependientes de las economías de escala.

Rivalidad entre los competidores actuales

Esta surge debido a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición. Comúnmente adopta la forma de “manipular para alcanzar una posición”, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos o el agregado de servicios.

Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores pueden ejercer un mayor poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen.

Las siguientes características implican un grupo de proveedores poderosos:

- El grupo está dominado por pocas compañías y muestra mayor concentración que la industria a la que vende.
- El grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutos para venderle a la industria.

- La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores.
- El producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador
- Los productos del grupo de proveedores están diferenciados o han acumulado costos cambiantes
- El grupo de proveedores constituye una amenaza seria contra la integración vertical.

Poder negociador de los compradores:

Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan a los rivales entre si.

Las siguientes características implican un grupo de compradores que pueden presionar contra la rentabilidad de la empresa:

- El grupo está concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor.
- Los productos que compra el grupo o la industria representan una parte considerable de los costos o de las adquisiciones que realiza.
- Los productos que el grupo adquiere en la industria son estándar o indiferenciados.
- El grupo tiene pocos costos cambiantes.
- El grupo ofrece bajas utilidades.
- Los compradores presentan una seria amenaza para la integración hacia atrás.
- El producto de la industria no es decisivo para la calidad de los productos del grupo ni para sus servicios.
- El grupo tiene toda la información.

Amenaza de productos sustitutos

En general todas las compañías de la industria compiten con las industrias que generan productos sustitutos. Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial. Para detectar sustitutos es necesario buscar otros productos que realicen la misma función que la de la industria.

c) Análisis de la Empresa

Respecto a la estructura y dinámica de la empresa se abordó al autor Aldo Schelemenson⁸ quien considera a la organización como un sistema socio técnico en el que interactúan dimensiones constitutivas de las empresas. Dichas dimensiones son las siguientes:

- **Proyecto:** se refiere a la generación de visión y la consecuente construcción de misión organizacional, definiendo objetivos y metas que permitan percibir la consecución de los fines empresariales. En todo proyecto está implícito un conjunto de valores fundacionales de la forma particular de hacer de cada organización. Este conjunto de valores en las fases iniciales está íntimamente relacionado con los valores sustentados por el o los líderes fundadores, quienes impregnan a la organización dejando fuertes supuestos que van a estructurar la cultura organizacional.
- **Integración psicosocial:** remite al plano de las relaciones interpersonales en la organización, abarcando éstas la relación entre los empleados y la autoridad. Los componentes de esta dimensión son cultura (producciones, valores y presunciones básicas), relaciones (fuertemente condicionadas por las necesidades de interdependencia por la tarea y necesidades personales de los miembros) y contrato psicológico (conjunto de expectativas no escritas que regulan la relación entre miembros y organización en tanto instancia formal).

⁸ Schelemenson, Aldo. *Análisis organizacional y empresa unipersonal. Crisis y conflictos en contextos turbulentos*. Buenos Aires, Argentina. Edit. Paidós. 1993. Págs. 286.

- **Estructura:** es la tercera dimensión, inserta entre los ámbitos sociales y técnicos de una organización. Es un conjunto de roles y funciones ajustados a un sistema de jerarquías que facilitan la coordinación y control de actividades y acciones propias de los miembros. La estructura organizativa se compone de: complejidad (forma en que se dividen las tareas de la organización), formalización (modalidad particular con que se construyen y aplican reglas y procedimientos) y centralización (distribución de autoridad y toma de decisiones).
- **Sistema de autoridad:** se trata del sistema político, tipo de gobierno que caracteriza a una organización. Se refiere al conjunto de normas explícitas y/o implícitas que determinan los modos de conducción, delegación y toma de decisiones en las organizaciones y a quienes efectivamente detentan la autoridad en las empresas.
- **Condiciones de trabajo y tecnología:** esta dimensión da cuenta tanto de los aspectos físicos de la organización (maquinarias, lay out, infraestructura) como los económicos (sistema de compensaciones). Si bien Schlemenson ha separado la tecnología como una nueva dimensión, en este caso se prefirió dejarla como un referente más de las condiciones de trabajo. La tecnología abarca equipos, herramientas y know how de operación. La tecnología se refiere a una especie de almacén de conocimientos y la aplicación racional de los mismos para la resolución de los problemas de la organización.
- **Contexto:** se refiere al medio ambiente inmediato y mediato donde está inserta y opera la organización. Frente a un entorno tan cambiante, las organizaciones se ven influidas por los vaivenes del medio ambiente y deben prepararse para interactuar de tal modo que resulte beneficioso para ellas. Es a partir de lo planteado que se puede afirmar que toda organización se encuentra condicionada por las particularidades contextuales, siendo estas últimas resignificadas por cada organización. Este condicionamiento se hace visible mediante un análisis de la historicidad de la organización es decir desde el surgimiento y trayectoria de la misma.

Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)⁹

El análisis FODA presenta una buena perspectiva de la posición de negocios de la compañía; el mismo se basa en la premisa fundamental de que *“los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía y su situación externa”*¹⁰ Es fundamental para iniciar el proceso de planificación un diagnóstico claro de las capacidades y deficiencias propias de la empresa, de las oportunidades del mercado y de las amenazas externas.

Fortalezas:

Una fortaleza es algo en lo que la empresa es competente, o bien una característica que le proporciona mayor competitividad. Por ejemplo:

- Una habilidad o destreza importante
- Activos físicos valiosos
- Activos humanos valiosos
- Capacidades competitivas

Debilidades:

Una debilidad significa alguna carencia de la compañía, algún bajo desempeño o una condición que la coloca en desventaja. Por ejemplo:

- Deficiencia en una habilidad competitivamente importante
- Carencia de ciertos activos físicos o humanos importantes

Oportunidades:

Una oportunidad de mercado es un factor importante en la conformación de la estrategia de una compañía. De hecho no se puede armar una estrategia sin haber identificado las oportunidades de mercado anteriormente. Es importante destacar que no

⁹ Thompson Arthur A. Jr. y Strickland A. J. III, *Administración estratégica Conceptos y Casos*. 11a edición. Edit. McGraw-Hill 1999 Pág. 112

¹⁰ Thompson Arthur A. Jr. y Strickland A. J. III, op citada Pag. 112

toda oportunidad de mercado es una oportunidad para la compañía. No todas las compañías tienen los recursos necesarios para aprovechar las oportunidades por lo que es importante distinguir qué oportunidades pueden ser aprovechadas por la compañía objeto de estudio.

Amenazas:

Se trata de ciertos factores del ambiente externo que plantean un peligro para la rentabilidad de la misma y su posición de mercado. Es importante que las amenazas sean identificadas al momento del desarrollo del plan estratégico para poder crear defensas que protejan a la empresa en caso de sucederse las mismas.

Planeación estratégica

A lo largo de la historia de la administración se ha definido a la planeación estratégica de muchas maneras diferentes por ejemplo:

Siguiendo a Alfredo Acle Tomasini¹¹ se afirma que *“la planeación estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances”*.

Autores reconocidos en la administración de empresas tales como Mintzberg y Waters¹² sostienen que la planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios, para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

¹¹ Tomasini Alfredo Acle, *Planeación Estratégica y Control Total de Calidad: Un caso Real Hecho en México*. México, Edit. Grijalbo. Pág. 16

¹² Mintzberg y Waters citado en Caldera Mejía, Rodolfo. *Planeación Estratégica de Recursos Humanos*. Universidad Politécnica de Nicaragua. Editorial Estratégica-Consultoría, SA. Dic 2004. Nicaragua. Pág. 2.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), junto a otras organizaciones¹³, sostiene que planificar significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación

Estos puntos mencionados anteriormente no difieren demasiado de las cinco tareas de la administración estratégica que plantean Thompson y Strickland¹⁴:

1. *“Desarrollar una visión estratégica de lo que será la configuración de la compañía y de hacia dónde se dirige la organización”*, con el fin de proporcionar una dirección a largo plazo, delinear en qué clase de empresa está tratando de convertirse la compañía e infundir en la organización el sentido de una acción con un propósito determinado.
2. *“Determinar objetivos”*, es decir convertir la visión estratégica en resultados específicos de desempeño que deberá lograr la compañía.
3. *“Crear una estrategia”* con el fin de lograr los resultados deseados.
4. *“Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de manera eficiente y efectiva”*.
5. *“Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, la estrategia o la puesta en práctica, en vista de la experiencia real, de las condiciones cambiantes, de las nuevas ideas y de las nuevas oportunidades”*.

¹³ BID, EIAP, FGV *Proyecto de desarrollo: Planificación, implementación y control*. México DF editorial Limusa 1985

¹⁴ Thompson Arthur A. Jr. y Strickland A. J. III, op citada, Pag. 4

Selección de la estrategia: Estrategias competitivas genéricas

Las estrategias de negocio exitosas se basan en una ventaja competitiva sostenible, la empresa tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando puede atraer a sus clientes y defenderse de las cinco fuerzas competitivas.

Una estrategia competitiva, consiste en los enfoques e iniciativas que se lleven a cabo para atraer a los clientes y satisfacer sus expectativas, en resistir las presiones competidoras y reforzar la posición de mercado. El objetivo competitivo es desempeñar un trabajo considerablemente mejor al del resto de los competidores.

Los autores Thompson y Strickland¹⁵ identifican cinco estrategias competitivas genéricas:

1. ***Una estrategia de liderazgo de bajo costo.*** Atraer a un amplio espectro de clientes buscando ser el proveedor de bajo costo general de un producto o servicio.
2. ***Una estrategia de diferenciación.*** Trata de diferenciar la oferta del producto de la compañía de la de los rivales, en formas que atraigan a un amplio segmento de compradores.
3. ***Una estrategia de proveedor del mejor costo.*** Ofrecer a los clientes más valor por su dinero, combinando un énfasis en el bajo costo con la mejora en la diferenciación; el objetivo es tener costos y precios mejores (más bajos) en relación con la competencia, con una calidad y características similares.
4. ***Una estrategia de enfoque o de nicho de mercado basada en el costo más bajo.*** Concentrarse en un segmento más limitado de compradores y superar la competencia de los rivales sirviendo a los miembros del nicho a un costo más bajo que los rivales.
5. ***Una estrategia o nicho de mercado basada en la diferenciación.*** Concentrarse en un segmento más limitado de compradores y superar la competencia ofreciendo a los miembros del nicho un producto o un servicio adecuados a sus necesidades, que satisfagan sus gustos y requerimientos mejor que las ofertas de los rivales.

¹⁵ Thompson Arthur A. Jr. y Strickland A. J. III, op citada Pag. 143

Planificación táctica

La planeación táctica según Arthur A. Thompson Jr. y A. J. Strickland III¹⁶ implica tomar decisiones concretas respecto a qué hacer, quién lo hará y cómo lo hará con un horizonte temporal de un año o menos. Generalmente incluye la elaboración de objetivos cuantitativos y cualitativos que apoyen al plan estratégico de la organización identificando cursos de acción para poner en práctica iniciativas nuevas o mejorar las operaciones actuales.

Los mismos también pueden ser elaborados para anticipar o afrontar las acciones de los competidores, para coordinarse con otros departamentos, clientes y proveedores, a fin de poner en práctica los planes estratégicos. La planificación táctica difiere de la estratégica sobre todo en función del tiempo, del tamaño de las acciones de recursos y el nivel de detalle. Ambos tipos de planeación están estrechamente relacionados en un proceso de planificación bien diseñado.

Existen tres factores de importancia en la determinación del éxito en la puesta en práctica de un plan táctico.

- 1- Lograrlo con el presupuesto asignado o por debajo de éste
- 2- Ejecutarlo en el tiempo programado o por debajo de éste
- 3- Cumplir con los objetivos establecidos o excederlos

A fin de visualizar con mayor claridad los enfoques de la planeación estratégica y táctica se presenta el siguiente cuadro:

¹⁶ Thompson Arthur A. Jr. y Strickland A. J. III, op. citada, Pag. 183

Cuadro Nro 1: Enfoques de planeación estratégica y táctica

Dimensión	Planificación Estratégica	Planificación Táctica
Propósito pretendido	Asegurar la efectividad y crecimiento a largo plazo	Medios de poner en práctica la planificación estratégica
Naturaleza de los asuntos abordados	Cómo sobrevivir y competir	Cómo lograr metas específicas
Horizonte temporal	Largo Plazo, generalmente dos o más años	Corto plazo, generalmente un año o menos
Frecuencia de realización	De 3 a 5 años	Semestralmente a un año
Condición bajo la cual ocurre la toma de decisiones	Incertidumbre y riesgo	Riesgo bajo a moderado
Donde se elabora la planificación principalmente	Administración de mandos medios a primer nivel	Empleados hasta administración de mandos medios
Nivel de detalle	Bajo a moderado	Alto

Fuente: Hellriegel Don, Jackson Susan y Slocum John.¹⁷

El Concepto de Marketing

Philip Kotler¹⁸ sostiene que el marketing consiste en determinar las necesidades y deseos de los mercados meta, y entregar los satisfactores deseados de forma más eficaz y eficiente que los competidores.

El concepto de marketing se sustenta en cuatro pilares principales, que son: mercado meta, necesidades del consumidor, marketing coordinado y rentabilidad. La empresa orientada hacia el marketing cuenta con una perspectiva de afuera hacia adentro. Empieza con un mercado bien definido, se centra en las necesidades el cliente, coordina todas las actividades que le afectarán y genera utilidades al satisfacerlo.

¹⁷ Hellriegel Don, Jackson Susan y Slocum John. *Administración, un enfoque basado en competencias*. 10ma Edición. Editorial Thomson. México. 2005.

¹⁸ Kotler, Philip. *Dirección de Marketing, la edición del milenio*. Edit. Pearson. México. 2001 Caps. 1, 7, 9,10, 12 y 18

Desde la perspectiva del marketing la clave no es lograr utilidades como primer fin, sino lograrlas como consecuencia de haber realizado un buen trabajo.

Plan de Marketing

El primer paso en la planeación de negocios es el de definir los objetivos, el mercado meta, las estrategias de posicionamiento del producto y de ventas y los recursos necesarios para cumplir el plan

El proceso de marketing consiste en analizar las oportunidades, investigar y seleccionar los mercados meta, diseñar las estrategias de marketing, planear los programas, así como organizar, instrumentar y controlar el esfuerzo.

Es en este contexto en el que encontramos el mix de marketing –Producto, Precio, Plaza, Promoción.- El plan de negocios debe contemplar estos cuatro elementos para lograr el cumplimiento de los objetivos.

La herramienta más importante del mix de marketing es el producto, el cual representa la oferta tangible de la empresa al mercado, incluyendo calidad, diseño, características, marca y el empaque del producto.

Una herramienta crítica de la mezcla de marketing es el precio, es decir, la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por el producto.

La plaza, otra herramienta de la mezcla de marketing, comprende las diferentes actividades que la empresa emprende para que el producto sea accesible y esté a disposición de los consumidores meta

La promoción, la cuarta herramienta de la mezcla de marketing, comprende las diferentes actividades que la empresa realiza para comunicar las excelencias de sus productos y persuadir a los clientes objetivo para su adquisición.

Las 4 P representan el concepto de los vendedores respecto a las herramientas de marketing disponibles para influir en los vendedores. Desde el punto de vista de un comprador, cada herramienta de marketing está diseñada para aportar un beneficio a un cliente.

Cuadro Nro 2: Vinculación el Mix de Marketing y el punto de vista del cliente

4 P	4 C
Producto	Necesidades y deseos del cliente
Precio	Costo para el consumidor
Plaza	Conveniencia
Promoción	Comunicación

Fuente: Kotler Philip¹⁹

Un aspecto importante en la realización del plan de negocio es comprender cómo funciona el proceso de decisión de compra. Es importante identificar quién toma la decisión de compra, el tipo de decisión de que se trata y las funciones de los actores en los procesos de decisión de compra.

Es posible distinguir cinco funciones que podría desempeñar la gente en una decisión de compra:

- *Iniciador*: Una persona que sugiere la idea de adquirir el producto o servicio específico.
- *Influyente*: Una persona cuyos puntos de vista o sugerencias tienen algún peso en la decisión final.
- *El que decide*: Una persona que determina alguna parte de la decisión de compra: si se compra, qué, cómo o dónde se compra.
- *Comprador*: La persona que hace la compra.
- *Usuario*: Una persona que consume o usa el producto o servicio.

El marketing meta requiere tres pasos principales. El primero es la segmentación del mercado, que consiste en identificar y definir el perfil de distintos grupos de compradores que podrían requerir productos y mezclas de marketing diferentes. El segundo paso es la fijación de metas de mercado, que consiste en seleccionar uno o más segmentos a los cuales incursionar. El tercer paso es el posicionamiento en el mercado, que es el acto de establecer y comunicar los beneficios singulares clave que ofrece el producto de la empresa

¹⁹ Kotler, Philip. op. citada, Pág. 16

Segmentación del mercado

Cualquier mercado se puede dividir en segmentos. Los segmentos son grupos extensos susceptibles de ser identificados.

Se pueden identificar tres diferentes segmentos de preferencia en el mercado:

- *Preferencias homogéneas*: Todos los consumidores tienen aproximadamente una misma preferencia.
- *Preferencias difusas*: Los consumidores difieren mucho en sus preferencias.
- *Preferencias agrupadas*: El mercado podría revelar distintos grupos de preferencia que se denominan segmentos de mercado natural.

Requerimientos para una Segmentación Eficaz:

Existen muchas maneras de segmentar un mercado. Sin embargo, no todas las segmentaciones son eficaces. Para que sean de utilidad máxima, los segmentos del mercado deben mostrar las características siguientes.

- Susceptibilidad de ser medidos. Es el grado hasta el cual puede medirse el tamaño y el poder de compra del segmento.
- Sustanciabilidad. Los segmentos son lo suficientemente grandes o rentables.
- Accesibilidad: es posible llegar a los segmentos y servirlos con eficacia.
- Susceptibilidad a la diferenciación. Los segmentos son susceptibles de distinguirse en términos conceptuales y responden de manera distinta ante diferentes elementos y programas de mezcla de marketing.
- Susceptibilidad a la acción. Es el grado en el cual pueden formularse programas eficaces para atraer y servir a los segmentos.

Selección de los Segmentos del Mercado

Una vez que ha evaluado los distintos segmentos, la empresa debe decidir a cuáles y a cuántos segmentos servir. Este es el problema de la selección del mercado meta. Patrones de selección de mercado meta:

Concentración en un solo segmento. La empresa selecciona un solo segmento. A través de la mercadotecnia concentrada, la empresa logra una sólida posición de mercado en el segmento, debido a su conocimiento profundo de las necesidades de este y al prestigio especial que se forma.

Especialización selectiva. La empresa selecciona varios segmentos, cada uno de los cuales, es objetivamente atractivo o concuerda con los objetivos y recursos de la empresa. Puede haber poca o ninguna sinergia en los segmentos, pero cada uno de ellos promete ser un generador de dinero. Esta estrategia de cobertura de múltiples segmentos tiene la ventaja de diversificar los riesgos de la empresa.

Especialización del producto. La empresa se concentra en fabricar un determinado producto que se vende en varios segmentos. A través de esta estrategia la empresa estructura un sólido prestigio en el área del producto específico.

Especialización del mercado. La empresa se concentra en servir a muchas necesidades de un grupo específico de clientes. La empresa gana una sólida reputación por especializarse en servir a este grupo de clientes y se convierte en un canal para todos los nuevos productos que este grupo pudiera usar.

Cobertura de todo el mercado. Una empresa intenta servir a todos los grupos de clientes con todos los productos que pudieran necesitar. Sólo las grandes compañías pueden emprender una estrategia de cobertura de todo un mercado.

Diferenciación y posicionamiento de la oferta de mercado.

La diferenciación permite a la empresa obtener una ganancia extra con base al valor adicional que perciben los consumidores. La empresa no sólo debe establecer una estrategia clara de posicionamiento; también debe comunicarla eficazmente al público. Para informar sobre la calidad se eligen los signos físicos y las claves que la gente por lo general emplea para juzgar dicha calidad.

La calidad también se expresa mediante otros elementos de mercado. Un alto precio suele indicar un producto de más calidad. Asimismo, en la imagen de calidad del producto intervienen la envoltura, la distribución, la publicidad y la promoción.

Diferenciación de Servicios

Los principales diferenciadores de servicio son entrega, instalación, capacitación de los clientes, servicio de consultoría y reparación.

Entrega. Comprende la manera en que el cliente recibe el producto e incluye la rapidez, el esmero y la atención con que se hace el envío.

Instalación. Abarca el trabajo que debe efectuarse para que un producto funcione en determinado lugar. Quienes compran equipo esperan que el vendedor proporcione un buen servicio de instalación. La calidad de este servicio puede variar.

Capacitación del cliente. Supone capacitar a los empleados del cliente para que utilicen el equipo adquirido de manera adecuada y eficaz.

Servicio de asesoría. Comprende los datos, información y publicidad que el vendedor ofrece sin costo o por un precio mínimo a los compradores.

Reparaciones. Se refiere a la calidad del servicio de reparación que la empresa ofrece a los clientes.

Servicios diversos. Las empresas pueden descubrir muchas otras maneras de agregar valor mediante servicios diferenciados: pueden mejorar la garantía o el contrato de mantenimiento de la competencia, o bien establecer premios de descuento, como los programas de pasajero frecuente de las aerolíneas. De hecho, son ilimitados los servicios y ventajas que pueden ofrecer las compañías para diferenciarse de la competencia.

Control y diagnóstico de los resultados:

Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral²⁰ (CMI) es la traducción al español que se da a "Balanced Scorecard" sistema originalmente desarrollado para la medición de procesos financieros, el cual se ha convertido en un reconocido Sistema Integral de Administración de la Eficiencia o del Desempeño.

²⁰ Kaplan, Robert y Norton David. *Cuadro de Mando Integral*. Ed. Gestión 2000. Barcelona. Año 2000. Capítulo 2

La aportación de los creadores del CMI, Robert Kaplan y David Norton, se centra sobre la estructuración de los criterios que deben seguirse en la elaboración del cuadro de mando empresarial. El objetivo del CMI es dar a las empresas u organizaciones elementos para medir su éxito. El principio que lo sustenta es: "*No se puede controlar lo que no se puede medir*".

Se considera como el antecedente del Cuadro de Mando Integral, al "Tableau de Bord", que por los años sesenta se utilizó en Francia. El tablero de mando incorporaba en un documento diversos ratios para el control financiero de la empresa.

Para Howard Rohm²¹ del Balanced Scorecard Institute de EE.UU., el CMI es "*un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, para alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal*".

La idea del CMI es sencilla y transparente. Reconoce que la finalidad de la actividad empresarial, conseguir beneficios, es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: financiero, marketing (comercialización), procesos internos; preparación y desarrollo del personal.

Los 4 ejes de la estrategia empresarial son por tanto:

Perspectiva Financiera²²

La necesidad de los objetivos financieros es indiscutible y primaria en toda actividad comercial.

Perspectiva del cliente²³

El punto más frecuente en los enfoques modernos de la gestión es la importancia de la orientación al cliente y la satisfacción de sus requerimientos (concepto central del marketing).

²¹ Rohm, Howard , "*A Balancing Act*", Revista *Performe*, vol. 3, issue 2. version web: <http://www.balancedscorecard.org/Portals/0/PDF/perform2.pdf>

²² Kaplan, Robert y Norton David. op cit. Capitulo 3

²³ Kaplan, Robert y Norton David. op cit. Capitulo 4

Perspectiva del proceso interno.²⁴

Este enfoque se refiere a los procesos de negocios internos. Los objetivos y las métricas basadas en esta perspectiva permiten a los ejecutivos saber como está funcionando su negocio, y si sus productos o servicios están cumpliendo con los requerimientos del cliente.

Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento²⁵.

Esta perspectiva incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo. En una organización basada en el conocimiento, la gente, depositaria básica del conocimiento, es un recurso fundamental en el actual ambiente de rápidos cambios tecnológicos y en el que se ha hecho prioritario que los trabajadores del conocimiento se concentren en el aprendizaje continuo.

En pocas palabras, el CMI permite a la organización medir los resultados financieros, satisfacción del cliente, operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitiva. Los resultados financieros se basan en la disponibilidad de una cartera de clientes rentables y fieles. Esta fidelidad sólo se consigue mediante un funcionamiento correcto de los procesos internos de la empresa, lo que requiere de un equipo de empleados motivados y capaces de llevar a cabo eficientemente las tareas asignadas.

El reconocimiento explícito de esta cadena causativa, tan simple en sí misma, y la fijación de una serie de objetivos para cada uno de los niveles es lo que da lugar a una estrategia empresarial definida. A partir de aquí, Kaplan y Norton, proponen la elección de una serie de indicadores numéricos, que reflejen adecuadamente cada una de las perspectivas mencionadas y cuyo conjunto constituirá el Cuadro de Mando Integral.

La diferencia entre un CMI y uno convencional es la relación causa-efecto entre los indicadores que lo componen, ya que está orientada al beneficio, único criterio de éxito empresarial.

El CMI ya no es simplemente una acumulación de indicadores o ratios más o menos inconexos entre sí, sino que cada medición de la actividad es escogida porque

²⁴ Kaplan, Robert y Norton David. op cit. Capitulo 5

²⁵ Kaplan, Robert y Norton David. Op cit. Capitulo 6

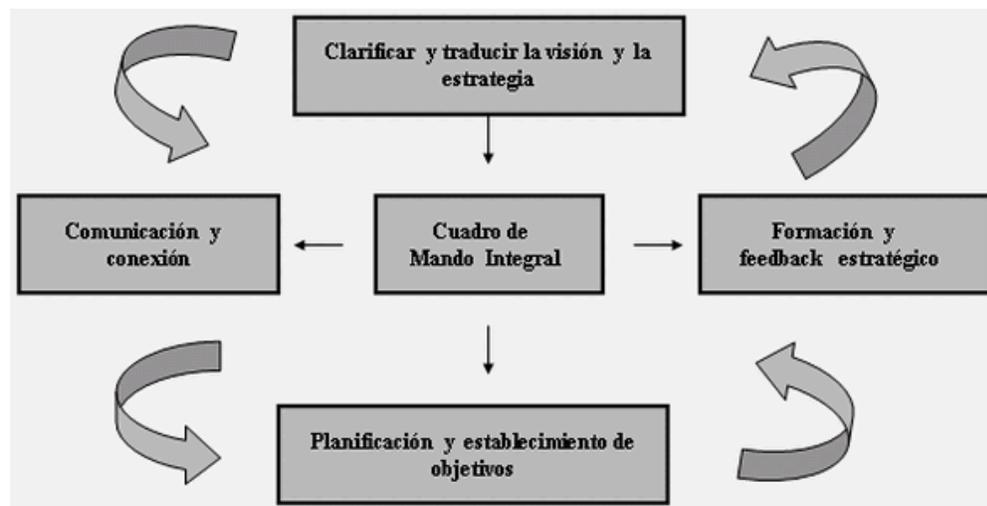
refleja un aspecto importante de la estrategia formulada por la dirección de la empresa y porque mide un aspecto concreto de la cadena causativa indicada.

Cada uno de los indicadores incluidos en el CMI debe cumplir un papel bien definido. Ya sea como inductor, en el sentido de que mide una actividad empresarial que hace que ocurran situaciones, ya sea como un efecto causal.

El círculo virtuoso de control

Un aspecto adicional es el mecanismo de retroalimentación incorporado por el CMI, el cual establece una relación directa con los usuarios del sistema, de tal manera que el control de la estrategia induce su propio refinamiento. Este a su vez mejora el control, dando lugar a un círculo virtuoso que contribuye decisivamente al funcionamiento correcto, y sobre todo rentable, de la empresa.

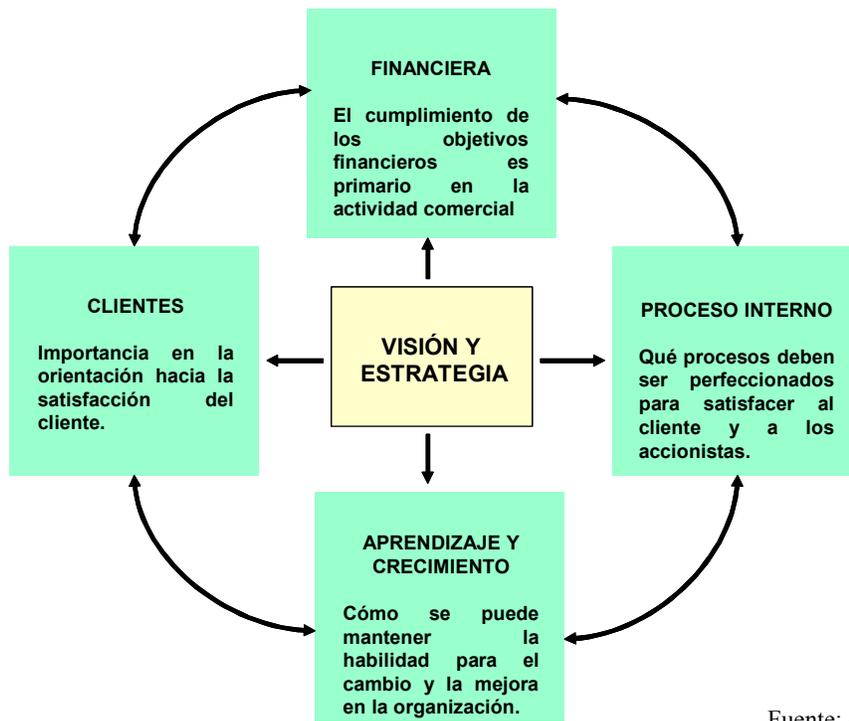
Gráfico Nro 3: Círculo virtuoso de control



Fuente: Kaplan, Robert y Norton David.²⁶

²⁶ Kaplan, Robert y Norton David. op citada

Gráfico Nro 4: Perspectivas del CMI



Fuente: creación propia

Capítulo 4: Marco Metodológico

Efectuar una investigación implica un proceso planificado a través del cual se observa un aspecto de la realidad a los fines de obtener información del mundo social²⁷. Este proceso está integrado por tres componentes:

- 1) Fases
- 2) Etapas
- 3) Pasos

Se llama Fase a cada una de las dimensiones del proceso de investigación, se pueden distinguir las siguientes:

- 1° Selección del tema
- 2° Planteamiento de un problema
- 3° Observación
- 4° Procesamiento y análisis de datos.
- 5° Informe final.

El grado de avance del desarrollo de la investigación se denomina etapa, éste no depende directamente ni de las fases ni de los pasos, sino que se relaciona con el tiempo necesario para realizar el estudio del proceso.

Los pasos son acciones concretas planificadas para lograr los objetivos del trabajo y representan el plan de acción que se desarrollará con el objetivo de resolver el problema detectado.

Una investigación puede adoptar distintos perfiles, en este caso se reconocen tres:

- Exploratorio
- Descriptivo
- Explicativo

²⁷ Scribano Adrián “ *Introducción al Proceso de Investigación en Ciencias Sociales*” Ed. Copiar 1° Edición 2002, Argentina, capítulo 7

El presente trabajo se realizó con un perfil descriptivo, el cual dio por resultado un diagnóstico de la situación concreta de la realidad de la empresa.

Para este trabajo se eligió utilizar fuentes de información primarias y secundarias. Por fuentes primarias se entiende a la información generada por el investigador; por medio de entrevistas, estudios de mercado, observación directa, etc. Cuando se habla de fuentes de información secundarias se refiere a aquellas que brindan datos recolectados por un tercero. Aquí se pueden mencionar textos, Internet, datos estadísticos proporcionados por entes públicos, privados entre otros.

Las diferentes herramientas que se utilizaron para recolectar la información necesaria al momento de realizar el diagnóstico organizacional y redactar el marco teórico, fueron las siguientes:

- Observación Directa
- Entrevistas abiertas
- Consultas de material de actualidad en diarios e Internet
- Consultas bibliográficas

De estos cuatro métodos, los más utilizados para el presente TFG fueron la observación directa de la actividad de la empresa y las consultas de material de actualidad en diarios e Internet.

En segundo lugar se realizaron entrevistas abiertas a los socios de la empresa.²⁸ La técnica de entrevistas consistió en la formulación sistémica de preguntas con el objetivo de obtener información sobre un problema determinado. Sólo se formularon preguntas de tipo abierto, ya que el objetivo de las entrevistas fue obtener la mayor cantidad de información posible sobre la realidad de la empresa.

También se consultó bibliografía específica en materia de Diagnóstico organizacional, Planeación estratégica, Marketing y Cuadro de mando integral con el fin de darle validez teórica a las herramientas aplicadas en el presente trabajo. Se dio especial importancia a la utilización de autores destacados en los temas mencionados como así también a otros documentos que enriquecieran el marco teórico que guió el trabajo.

²⁸ ver guía de pautas en anexo 1 Pág. 114 del presente trabajo

Para abordar con mayor claridad el desarrollo del presente se tomó como uno de los autores guía a Raymond Quivy y Van Campenhoudt Luc²⁹, quienes en su libro *Manual de Investigación en Ciencias Sociales* abordan elementos que constituyen parte de la metodología de relevamiento utilizada en este trabajo.

De igual modo se consideró a Humberto Eco fundamentalmente para abordar los aspectos formales ligados al desarrollo de este trabajo.³⁰

²⁹ Quivy, Raymond y Van Campenhoudt Luc. *Manual de investigación de las Ciencias Sociales*. México. LIMUSA, Noriega Editores. 1999.

³⁰ Eco, Umberto. *Cómo se hace una tesis*. México. Gedisa Editorial. 2000.

Capítulo 5: Análisis del Entorno

Macro Entorno

Con el objetivo de tener una visión completa del macroentorno en el cual opera la empresa se dividirá el mismo en cuatro grandes áreas:

- a) Análisis de la industria
- b) Análisis de la realidad político económica del país
- c) Análisis del entorno legal.
- d) Análisis del entorno mundial.

Análisis de la industria

Para realizar un análisis de la industria textil es necesario estudiar por separado tres perspectivas con el objeto de obtener una visión acabada de la misma. Se analizará la evolución histórica del sector. También se analizará la problemática del trabajo esclavo y su implicancia a nivel de negocio. Respecto al trabajo esclavo, si bien pareciera no tener relación directa con la temática de este trabajo, se considera excluyente su desarrollo puesto que es un factor externo a la empresa que la atraviesa de modo directo, en tanto es política de sus dueños no contratar en las tareas tercerizadas a empresas que utilicen este tipo de personal.

Esta definición política de la empresa genera disminución de oportunidades tanto para conseguir talleres con los cuales trabajar, como así también para que los costos de producción estén equilibrados en relación a sus competidores que contratan este tipo de servicios.

Por último se presentará un esquema del mercado de consumidores agrupados por segmento de demanda, y un cuadro del gasto promedio de los hogares en indumentaria.

Antecedentes históricos:

Según el Censo Nacional Económico de 1994³¹, el 90% (6.907 establecimientos) de las empresas textiles nacionales se concentraba en la Región Centro, comprendida por los distritos de Capital Federal, Buenos Aires, Córdoba, Entre Ríos y Santa Fe y el empleo generado por el sector en esta región representaba el 76% del total nacional (75.677 puestos de trabajo).

Cabe destacar que la mano de obra adquiere especial relevancia en este sector, ya que es un insumo que representa cerca del 60% del valor agregado sectorial. Debe tenerse presente, que desde dicho Censo, se ha producido un importante retroceso en la actividad y una fuerte contracción en la cantidad de empleos.

En efecto, la evolución del nivel de actividad del sector manufacturero textil y confeccionista durante la década del noventa, ha registrado fuertes disminuciones. Primero a partir de la crisis mexicana de 1995 y, luego, por la recesión iniciada en 1998. A esto se suma, a comienzos de 1998, la devaluación brasileña, que introdujo una nueva perturbación en el intercambio comercial con la Argentina.

En suma, durante la Convertibilidad³², se produjo una caída de mayor proporción en el bloque textil-confeccionista que la caída de la industria a nivel global y por ende, una pérdida de incidencia relativa del bloque en el agregado manufacturero. Esta pérdida se verifica en las variables de volumen físico de producción, niveles de empleo, horas trabajadas y salarios a valores corrientes.

Así, se ponen en evidencia una de las principales características del sector: una demanda interna muy elástica al ingreso. Por lo tanto, es una actividad muy dependiente del ciclo de la economía y altamente vulnerable a los cambios en el poder adquisitivo de la población.

Situación actual del sector

Es una actividad sectorial muy compleja, por la cantidad de unidades productivas que comprende, la distribución geográfica que presenta, la variedad de

³¹ Fuente: Ministerio de Economía de la Nación, *Dirección de Programación Económica Regional*, Informes ejecutivos sectoriales, Textil y confecciones (2005) Región Centro

³² Por Convertibilidad se nombra comúnmente al período de la economía argentina comprendido entre los años 1991 y 2001 durante los cuales la moneda vigente hasta el momento en el país (el austral) se cambia por el peso, convertible a dólares a una paridad de 1 a 1. El nombre se debe a la ley N° 23.928 del 27 de Marzo de 1991 Conocida como Ley de Convertibilidad.

productos que fabrica y la complejidad de la distribución y comercialización que necesita para la realización de su producto.

Es el subsector que produce fundamentalmente para el mercado interno y por ende, tiene una dependencia mayor que los otros subsectores de la situación y evolución de la demanda interna y de la competencia de los productos importados.

Durante los últimos años, se registra la aparición y consolidación en el mercado de un número importante de marcas locales, clave del éxito de pequeñas empresas de corta edad, que apostaron también a la apertura de locales propios y a la venta de franquicias. El sector es actualmente muy competitivo y se caracteriza por la atonicidad de sus unidades productivas, amplia distribución geográfica con presencia en todos los centros urbanos del país, gran cantidad de pequeños productores y una alta heterogeneidad en la elaboración de productos.

En Buenos Aires, un conjunto de diseñadores jóvenes que aparecieron en el 2000, hoy lideran en los Shopping. En Córdoba, la aparición de marcas locales fue un boom. En la actualidad existen en el mercado más de 20 nuevas empresas. Según un estudio realizado por la Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria (CIAI), las ventas de las mismas crecen entre un 15% y un 25% anual y son numerosas las firmas que planean expandir sus negocios hacia el Noroeste y Cuyo.

Las empresas más competitivas, enfrentan las actuales condiciones del mercado con nuevas estrategias de comercialización, integrando la etapa de la producción con la distribución y comercialización de los productos, a los efectos de bajar los costos de intermediación. Adicionalmente, algunas empresas ya se aventuraron a exportar a países limítrofes, con importantes logros, especialmente en Chile.

Problemática del trabajo esclavo

Debido a la informalidad y atomización del sector textil, específicamente lo que atañe a la confección, se presenta la problemática del trabajo esclavo o en condiciones de servilismo.

Existen distintas formas en las que se presenta la esclavitud³³ y en el sector de indumentaria particularmente una de ellas: *la servidumbre por deudas*, característico en los trabajadores inmigrantes que son explotados en talleres clandestinos de confección

³³ Fuente: “*Quien es quien en la cadena de valor del sector de la indumentaria textil*” Revista Saber Como – INTI N° 53 Junio 2007

de prendas, donde son obligados a trabajar junto a su familia para pagar los gastos incurridos en el traslado de su país de origen al lugar de trabajo de destino. Generalmente el empleador-tallerista retiene sus documentos de identidad, su sueldo y les entrega sumas pequeñas semanalmente. Esta situación otorga al empleador un alto grado de control sobre el inmigrante.

En la mayoría de los casos, dado el nivel de informalidad, la falta de entendimiento del lenguaje, la situación de vulnerabilidad, el aislamiento en que se encuentra el trabajador y su familia, la deuda inicial en la que ha incurrido el emigrante nunca es del todo clara y se acrecienta en función de los gastos de vivienda y comida que son provistos por el empleador-tallerista. De esta manera la retención de los salarios, los excesivos precios de los bienes que le son suministrados y las maniobras con los anticipos de sueldo y la amenaza de cárcel, se transforman en los mecanismos habituales para someter la voluntad del empleado al empleador.

La cadena de valor de la industria de indumentaria es compleja y de difícil fiscalización. La mayoría de la producción se encuentra tercerizada fuera de las empresas, generalmente en más de un taller. La masa crítica de talleres efectivos donde las empresas-marcas tercerizan su producción es incalculable, en parte, debido a la informalidad característica del sector y su atomización, y al terror impuesto por la coerción de los dueños de talleres clandestinos donde existe trabajo esclavo. Se estima que el 80% de la confección de prendas tercerizadas en talleres se realiza bajo condiciones informales o violando los derechos humanos básicos.

Esta situación, aparte de la problemática que implica a nivel social genera un círculo vicioso que lleva a las empresas a buscar que sus confecciones sean realizadas por estos talleres ya que sino no son competitivos a nivel precios con la competencia. Es decir, aquellas empresas que utilizan talleres de este tipo compiten de manera desleal contra las que tienen una actitud ética responsable.

Segmentos de demanda³⁴

Considerando la tendencia de generar unidades productivas flexibles -capaces de atender las exigencias del negocio de la moda- Argentina se destaca por contar con una estructura de empresas de indumentaria caracterizada por una gran preponderancia de micro, pequeñas y medianas empresas, familiares y de tradición sectorial.

Cuadro Nro 3: Estructuras de las empresas argentinas de indumentaria según tamaño

Rango ocupados	Tipo empresa por tamaño	Según cantidad de empresas	Según cantidad de ocupados
Hasta 5 ocupados	Microempresas	74,20 %	18,60 %
De 6 a 40 ocupados	Pequeñas	22,60 %	38,10 %
De 41 a 150 ocupados	Medianas	2,72 %	28,80 %
Más de 151 ocupados	Grandes	0,48 %	14,50 %

Fuente: CLAVES Información Competitiva con información de CIAI y del INDEC.

Fuente: CIAI.³⁵

Evolución en los volúmenes de producción

Luego de una década de gran convulsión como lo fue para este sector la del 90 - en la que la apertura indiscriminada desarticuló productiva y laboralmente a la indumentaria- el fin de la convertibilidad y el sinceramiento de las variables económicas han permitido a los empresarios reiniciar un proceso de reconversión que se puede visualizar en los siguientes índices de producción y empleo.

³⁴ Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria. Fuente www.ciaindumentaria.com.ar Fecha 14 de marzo de 2009.

³⁵ Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria. Fuente www.ciaindumentaria.com.ar Fecha 14 de marzo de 2009.

Cuadro Nro 4: Evolución de la producción y el empleo**NIVEL GENERAL**

	Horas Trabajadas	Producción	Ocupación	Salarios
1998	95.30	99.60	97.00	100.30
1999	85.80	89.20	88.50	99.60
2000	79.20	87.50	82.10	100.10
2001	70.90	77.68	76.70	97.50
2002	62.90	69.98	69.70	99.00
2003	70.50	82.43	73.30	121.60
2004	79.10	93.75	80.60	153.73
2005	84.40	100.30	86.20	185.40

PRENDAS

	Horas Trabajadas	Producción	Ocupación	Salarios
1998	93.00	88.30	93.90	96.80
1999	80.30	73.60	81.60	94.60
2000	74.70	67.00	73.50	95.60
2001	67.20	64.98	65.30	94.70
2002	44.90	46.23	53.70	90.00
2003	56.10	62.25	56.60	124.33
2004	64.80	62.70	64.70	166.95
2005	72.20	74.60	72.00	196.00

Fuente: CIAI.³⁶

³⁶ Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria. Fuente www.ciaindumentaria.com.ar Fecha 14 de marzo de 2009.

La demanda potencial de prendas en Argentina, se basa en la siguiente estructura:

Estimación del tamaño potencial de algunos segmentos de la demanda de indumentaria, la actividad de la población.

Cuadro Nro 5: Cantidad de personas por segmento según actividad realizada

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

Fuente: CIAI³⁷

³⁷ CIAI: http://www.ciaindumentaria.com.ar/sector_en_cifras3.asp Fecha 14 de Marzo de 2009

Análisis de la realidad político económica del País

Economía: los fundamentos económicos del adelanto de las elecciones³⁸

*“Con la primavera de 2008 terminó el período de mayor prosperidad de la historia de la Argentina. En ese momento la economía entró en recesión. Hasta enero de 2009 acumuló una caída de 1,1% y un ritmo anualizado de pérdida del PBI de 3,4%. Así lo determinó el principal estudio econométrico del país, que dirige **Juan Mario Jorrat**, en el ámbito de la Universidad de Tucumán. Un análisis de los ciclos argentinos desde 1970 refleja que la duración promedio de las contracciones en el país fue de 18 meses. Si se pronostica sobre esa base, no habría respiro hasta el año próximo.*

En septiembre de 2008, la economía argentina entró técnicamente en recesión. Entre ese momento, cuando se interrumpió el ciclo de crecimiento de más de seis años, y enero pasado, la actividad cayó un 1,1%, un ritmo que, anualizado, arrojaría una pérdida de producto bruto interno de 3,4 por ciento.

La tendencia se agudizaría en los próximos meses, con fuertes efectos sobre las variables sociales, como el empleo, el desempleo, el consumo y la inversión. Y si se toma la historia argentina como guía, hay una posibilidad de que no se salga de la recesión antes de marzo de 2010: el promedio de los ciclos recesivos en el país, desde 1970, duró 18 meses.

Jorrat encabeza el equipo de investigadores del ciclo económico del prestigioso Instituto de Investigaciones Económicas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán (UNT).

“Se entiende por recesión el período de caída en el nivel mensual de actividad económica que se inicia en un pico –en este caso, septiembre de 2008– y termina en un valle”, se afirma en el informe confeccionado por Jorrat junto con María José Granado.

³⁸ <http://www.diarioperfil.com.ar> “Los fundamentos económicos del adelanto de las elecciones” Carmen López Imizcoz. Fecha: 15 de Marzo de 2009

De acuerdo con los datos que acaban de terminar de procesar, en septiembre habría concluido la expansión más larga y con mayor crecimiento en el Producto Bruto Interno (PBI): un aumento de 50,7% en 74 meses, a razón de 8,5% anual.

Desde enero de 1970, los investigadores de la UNT determinaron siete recesiones (con una duración media de 18 meses) y siete expansiones (que duraron en promedio 30 meses). Es decir que la duración promedio de los ciclos (intervalo de tiempo entre dos picos) en la Argentina es de 48 meses, cuatro años.

*Para definir mensualmente el nivel de actividad económica, los investigadores del proyecto “Ciclos económicos y crecimiento” que dirige Jorrat en la UNT construyen el **Índice Compuesto Coincidente (ICCO)**, a partir de una adaptación de la metodología del National Bureau of Economic Research (NBER), el ente que determina cuando se inician las recesiones en los EE.UU.*

*En su elaboración, se utilizan las series de **PBI, Índice de Producción Industrial, Índice de Actividad del Sector Construcciones, Importaciones Reales Totales, Recaudación Nacional Total, Ventas Minoristas, Patentes de Vehículos Nuevos, Número de Asalariados declarados en el Sistema de Jubilaciones y Pensiones, Remuneración Real Total de Asalariados en el SIJP, Índice de Salarios Reales Totales pagados en el Sector Industrial y el Índice de Demanda Laboral.***

Así, el ICCO abarca indicadores clave de los sectores: industrial, construcción, gobierno, empleo, demanda laboral, ingreso, consumo de bienes no durables y durables, etc. “Se resuelve la demora en la disponibilidad de datos sobre el PBI y su frecuencia trimestral y se tiene un indicador que guarda una íntima relación con el PBI”, explicó Jorrat.

Jorrat establece cómo se comportará el ciclo a través del Índice de Difusión de Series Coincidentes (IDSC), que mide el porcentaje de series que en los últimos meses contribuyó positivamente al ICCO. Una señal de recesión se aprecia porque el IDSC se precipitó por debajo de ese valor crítico desde mayo del año pasado. Otra razón, probablemente la más importante, es que el Índice Compuesto Líder (ICLD), otro indicador de próxima publicación, ya dio una primera señal en mayo de 2008 y la segunda señal, una variación anual ICLD negativa, en febrero pasado. El ICLD adelanta unos ocho meses con una probabilidad de éxito del 75 por ciento.

Con relación al futuro Jorrat afirmó: “Que tengamos medidas la longitud y caída promedio de las recesiones no es garantía de que podamos usar estos valores como predictores”. La predicción debe tener en cuenta las señales del conjunto de series líderes que son las que apuntan hacia el futuro.

“Los indicadores actuales nos señalan una recesión en que se conjugan causas internas propias de Argentina y causas internacionales”, y advirtió que “esto hace prever un escenario muy desfavorable hasta que el resto del mundo reaccione y pueda la Argentina volver a arrancar””.

En el marco de los preparativos de la Cumbre del G 20 que se realizará en Londres, se acuerda que se darán más fondos al FMI para países en desarrollo.³⁹

En marzo de 2009 la delegación argentina pidió créditos sin requisitos a los países. Los ministros de finanzas y banqueros centrales del Grupo de los 20 (G 20) acordaron reforzar los recursos financieros del FMI para rescatar a países en desarrollo. La reunión se celebró en Horsham, una localidad cercana a Londres, donde se realizará la cumbre de mandatarios del 2 de abril del 2009. También se acordó reforzar la regulación y luchar contra los paraísos fiscales. Con todo, la propuesta norteamericana de un llamado a destinar el 2% del PBI de cada país a planes de estímulo fracasó.

De la reunión participaron todos los miembros del G 20, que incluye a los ocho países más industrializados más la Unión Europea, Brasil, China, India y la Argentina, entre otros.

A través de un comunicado, los ministros coincidieron en “la necesidad urgente de aumentar muy sustancialmente los recursos del FMI”, aunque no especificaron un número para los aportes a la entidad multilateral. Se espera que la cifra sea definida en la cumbre de abril.

Asimismo, se acordó identificar a los paraísos fiscales y elaborar una “caja de herramientas de medidas eficaces para combatirlos”. También, un registro de fondos especulativos y agencias de calificación de riesgo. Además, los ministros de finanzas se propusieron luchar contra el proteccionismo.

³⁹ Fuente: <http://www.diarioperfil.com.ar> Periodista: Matias Barberia. Fecha: 16 de febrero de 2009

Respecto a la posición argentina el ministro de Economía, Carlos Fernández, quien participó por la Argentina junto con el presidente del Banco Central, Martín Redrado, coincidió en su discurso en la necesidad de ampliar los recursos del FMI, pero demandando mayor participación de los países emergentes en sus decisiones.

Pero más allá de las coincidencias, los EE.UU. no lograron imponer un llamamiento general a la confección de planes de rescate, por oposición de países europeos preocupados por sus déficits presupuestarios. Por ello, al término de la reunión, el ministro británico de Finanzas y anfitrión del encuentro, Alistair Darling, salió a celebrar los acuerdos alcanzados y a asegurar que “estamos dispuestos a tomar las medidas necesarias para garantizar la restauración del crecimiento económico y nos comprometemos a hacerlo por el tiempo que sea necesario”.

También el secretario del Tesoro de EE.UU. Timothy Geithner, presente en la reunión minimizó los desacuerdos y aseguró que el mundo está trabajando unido de una forma “sin precedentes en los tiempos modernos”.

En su discurso ante sus pares del G 20, el ministro de Economía de Argentina, Carlos Fernández, pidió asistencia financiera sin condiciones para países en desarrollo como la Argentina. El funcionario reclamó que el FMI financie “de manera amplia e inmediata, pero sin condicionalidades”, y similares facilidades en el otorgamiento de créditos del Banco Mundial y los Bancos Multilaterales de Desarrollo.

Fernández también propuso una reforma en el mecanismo de decisiones del FMI y el Banco Mundial para que los países emergentes tengan una mayor participación. Y un aumento de los recursos del FMI para sostener a los países más frágiles, a la vez que sugirió una emisión de derechos especiales de giro (DEG, la unidad de cuenta del FMI) para “fortalecer automáticamente las reservas de los países miembro, paliar la escasez de liquidez internacional, dar mayor espacio para acciones contra-cíclicas y generar confianza”.

Potencias emergentes. Por otro lado, las cuatro principales potencias emergentes, Brasil, Rusia, India y China, denunciaron la amenaza “cada vez más real” del proteccionismo comercial. “Nos damos cuenta de que es cada vez una amenaza más real para la economía mundial”, dijeron en un comunicado.

Análisis del Marco legal para el sector⁴⁰.

Legislación Laboral

La legislación laboral viene afectando a todos los sectores de la economía argentina, incrementando la carga laboral que deben afrontar las empresas. Dentro de este contexto la industria textil de la provincia no ha sido la excepción.

Por otra parte, y como se comentó en el apartado del trabajo esclavo, se debe mencionar que en este sector en particular, y debido a las características del mismo (facilidad de ingreso a la industria o escasas barreras de entrada) existe una gran cantidad de pequeños y medianos talleres que trabajan con personal no registrado, lo que acarrea problemas de competencia desleal con aquellas industrias normalizadas.

Legislación Impositiva

En cuanto a la legislación impositiva a nivel nacional, y más allá de la excesiva carga que deben sufrir los contribuyentes, se debe mencionar que en este sector operan una gran cantidad de talleres no registrados que no tributan impuestos, lo que trae aparejados problemas similares a los mencionados para el caso de la legislación laboral.

En lo que respecta a los impuestos provinciales, es preciso destacar que este sector está exento del Impuesto sobre los Ingresos Brutos en cuanto se trate de actividad industrial cuyos destinatarios finales no sean consumidores finales, lo que en cierta medida favorece al sector en general.

Legislación Aduanera

En relación a la legislación aduanera se debe destacar las falencias en la aplicación del Código Aduanero y en la aplicación de las sanciones previstas por éste para los casos de contrabando de mercaderías provenientes de otros países. Así, una de las principales demandas expresadas por los empresarios del sector es la falta de

⁴⁰ Fuente: “Informe Final Sector Textil” Instituto de desarrollo Industrial Tecnológico y de Servicios, Ministerio de Economía Gobierno de Mendoza, Agosto 2006

controles al contrabando de indumentaria proveniente de otros países que no pagan aranceles ni tributan impuestos.

Legislación Comercial

En cuanto a la legislación comercial, se debe mencionar específicamente las falencias en la aplicación de las leyes sobre marcas y patentes y de propiedad intelectual. Dichas falencias provocan que talleres no registrados fabriquen indumentaria de imitación de determinadas marcas que poseen un cierto prestigio y posicionamiento en el mercado.

Análisis del entorno mundial⁴¹

La crisis financiera mundial ha llegado a afectar a la región de América Latina y el Caribe tras un período de crecimiento excepcional del PBI. Entre 2004 y 2008, la región creció a una tasa anual del 5,3%, el ritmo más sólido en las últimas tres décadas. El aumento en el PBI estuvo encabezado por la República Bolivariana de Venezuela, que avanzó a una velocidad del 10,5%, Argentina al 8,4% y Perú al 7,4%. Asimismo, el crecimiento fue generalizado durante el período.

El reciente crecimiento de la región se vio beneficiado por un entorno externo favorable de altos precios de los productos básicos y fuerte demanda de importaciones en los países de ingresos altos. No obstante, la región progresó además en forma genuina al mantener una política monetaria independiente y aumentar la credibilidad de los bancos centrales, introducir la flexibilidad cambiaria, profundizar los mercados de deuda en moneda local y establecer políticas fiscales de apoyo (Banco Mundial [2008]). Por las mejoras en cuanto a las políticas y al contexto externo, la región goza de mejor salud macroeconómica y fiscal que hace cinco años, o que al final del crecimiento repentino anterior. Sin embargo, esta saludable posición inicial deberá pasar la difícil prueba de la crisis mundial, que ya ha tenido como resultado el retiro de fondos de los mercados de valores regionales por parte de los inversionistas internacionales, lo cual provocó una brusca depreciación de las monedas y el aumento tanto de los diferenciales de los bonos soberanos como de los bonos corporativos. Las recesiones de los Estados

⁴¹ <http://web.worldbank.org/> Fecha: 16 de marzo de 2009

Unidos y Europa y el cambio de sentido hacia la caída de los precios mundiales de los productos básicos contribuyen a oscurecer aún más el entorno externo para la región.

Durante 2008, el PBI de América Latina aumentó a una tasa sólida del 4,4%, aunque inferior al fuerte ritmo del 5,7% del año anterior. Los grandes niveles de reservas y los superávits en cuenta corriente desempeñaron la función de mecanismos de amortiguación que mitigaron en cierto grado el efecto de la desaceleración de las exportaciones hacia los Estados Unidos. No obstante, las exportaciones de América Latina perdieron ímpetu, al aumentar sólo un 1,7% en 2008 en comparación con el 5% de 2007, mientras que la posición en cuenta corriente de la región se redujo de un superávit del 0,5% del PBI a un déficit de igual magnitud.

El aumento en la producción estuvo bastante diferenciado entre los principales países y subregiones de América Latina. El crecimiento de Argentina disminuyó, del 8,7% en 2007 al 6,6% en 2008, a causa de la desaceleración en el gasto de los consumidores y las exportaciones. Por el contrario, Brasil mantuvo el aumento del PBI en un ritmo aún sólido del 5,2%, con su economía apoyada en un mayor desembolso de los consumidores y una mayor inversión, y además beneficiada por el desarrollo favorable en los términos de intercambio ocurridos durante el primer semestre del año.

Si bien aún no se manifiesta en las cifras del PBI, numerosos países de la región ya sufren los efectos negativos derivados de la crisis financiera. Entre el 15 de septiembre, día en que Lehman Brothers anunció la quiebra, y fines de octubre, los mercados de valores perdieron la mitad de su valor en dólares; las monedas, en particular las de Brasil, Chile y México, se devaluaron en forma precipitada respecto del dólar; se disparó el costo de financiamiento de los gobiernos y empresas en los mercados de bonos internacionales; se desaceleró el gasto de inversión y se restringió la disponibilidad de financiamiento del comercio internacional. Estos acontecimientos han aumentado la preocupación de la región por la disminución de los precios de los productos básicos (que trajo grandes ventajas para los exportadores de alimentos y petróleo cuando estuvieron al alza), por los menores flujos de remesas y por la creciente inflación.

Las condiciones más restrictivas para el otorgamiento de financiamiento y las expectativas de un menor crecimiento de la demanda han llevado a las empresas y a los gobiernos por igual a revisar sus planes de inversión.

Como consecuencia de la caída de los mercados de valores y la repatriación de fondos extranjeros a monedas locales, muchas de las monedas de la región experimentaron una fuerte devaluación desde mediados de septiembre, situación que corre el riesgo de reiniciar un proceso de aumento de la inflación, aunque los precios de los productos básicos bajen. Tras varios años de apreciación, el real brasileño comenzó a caer a principios de julio. Los bancos centrales de Argentina, Brasil, Chile y México vendieron dólares en el mercado al contado durante octubre para impedir que sus monedas bajaran aún más. México ofreció financiación directa a los bancos comerciales.

Otra consecuencia de la restricción de las condiciones crediticias ha sido la desaparición de las líneas de crédito a la exportación, que permiten a los exportadores adquirir los bienes y servicios que necesitan para sostener sus ventas al exterior. Ahora los exportadores se enfrentan con un doble embate: por un lado, la desaceleración de la demanda de importaciones por parte de los países de ingreso alto y por el otro, el mayor costo del crédito para sostener las operaciones de exportación. La experiencia de Brasil indica que la caída de Lehman Brothers precipitó el colapso de los créditos a la exportación en ese país, lo cual llevó a empresas e inversionistas extranjeros a repatriar miles de millones de dólares de Brasil. La contracción del crédito a la exportación podría generar condiciones difíciles para las empresas que suministran insumos a los exportadores, con repercusiones para el resto de la economía.

Otra de las claras consecuencias que ya presenta esta crisis mundial es que la inflación sigue siendo elevada, especialmente en los alimentos. El rápido crecimiento económico de América Latina también trajo aparejado un incremento acelerado de la inflación, que en 2008 —incitada por el alza de los precios del petróleo y los alimentos comercializados internacionalmente— se ubicó en el máximo nivel en una década. Los precios de los alimentos aumentaron con mucha mayor rapidez que el índice general de precios al consumidor de la mayoría de los países (Banco Mundial [2008b]), y aparentemente se están produciendo cambios fundamentales en la dinámica alimenticia mundial. El aumento de la inflación de los precios de los alimentos ha sido impulsado por los altos precios de la energía, el cambio climático y la creciente producción de biocombustibles. Si bien América Latina posee el mayor superávit en el comercio de alimentos de todas las regiones en desarrollo, la inflación de los precios perjudica a la

mayor parte de la población, dado que los hogares son compradores netos de alimentos. Además, la población pobre se ve afectada de manera desproporcionada porque destina una porción superior de su ingreso a comprar alimentos.

En los últimos meses se han producido dos fenómenos que podrían contribuir a aliviar la presión de la inflación de los alimentos. Los gobiernos centrales de los países de la región aumentaron las tasas de interés en el primer semestre de 2008 a fin de detener las presiones inflacionarias. Fundamentalmente, los precios de los productos básicos comenzaron a precipitarse tras alcanzar máximos históricos a mediados de 2008. Las últimas cifras de la inflación (septiembre de 2008) correspondientes a la región eran inferiores en general a los niveles máximos alcanzados en los meses anteriores.

Se espera que el crecimiento del PBI en la región baje en forma abrupta al 4,4% en 2008, debido a una fuerte caída en la inversión en bienes de capital (desde un fuerte crecimiento del 14,6% en 2008 a un 4%). Se prevé que el aumento del costo del capital para las empresas, canalizado a través de los mercados nacionales de valores en baja, los diferenciales crecientes de bonos corporativos internacionales y los tipos de cambio devaluados, se combine con las expectativas de brusco descenso del crecimiento de las ventas externas e internas, con el consecuente repliegue del desembolso privado de capital.

Se espera que la reducción de la inversión provoque caídas similares en las importaciones regionales, pues en América Latina las inversiones suelen tener un alto componente de importaciones. Con una disminución de casi el 4% en las importaciones en 2009 y del 2% en las exportaciones, la contribución al crecimiento del comercio será de 0,6 puntos (positivos) por primera vez en 20 años. Pero la caída de la inversión y de los ingresos por exportaciones también conlleva efectos multiplicadores para toda la economía de la región, dado que el gasto real de los hogares se modera del 5,4% en 2008 al 3,1% y el crecimiento del PBI se desacelera al 2,1%. El PBI podría rebotar con bastante rapidez hasta llegar a un aumento del 4% para 2010, si se atemperaran los mercados de crédito del mundo, se disminuyera la aversión al riesgo y los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) revivieran a causa de renovados bríos en materia del gasto de los consumidores, en consonancia con el esperado alivio de la presión inflacionaria. Estos fenómenos representan una diferencia sustancial respecto de las recientes proyecciones mundiales que datan de

junio de 2008, cuando se esperaba que la región creciera un 4,3% en 2009 y un 4,2% en 2010.

Es probable que Argentina sufra la mayor caída del crecimiento en toda la región dadas las reducciones que experimenta en la demanda del mercado de exportaciones, los precios de los productos básicos y la inversión.

Variación porcentual anual

	'91-00	'05	'06	'07	'08	'09	'10
Argentina	4.5	9.2	8.5	8.7	6.6	1.5	4.0
Bolivia	3.8	4.4	4.8	4.6	4.1	3.6	4.3
Brasil	2.5	2.9	3.8	5.4	5.2	2.8	4.6
Chile	6.4	5.7	4.3	5.1	4.2	3.4	4.7
Colombia	2.5	4.7	6.8	8.2	3.7	2.6	4.7
Ecuador	1.8	6.0	3.9	1.9	2.5	0.8	2.1
México	3.5	2.8	4.9	3.2	2.0	1.1	3.1
Perú	4.0	6.4	7.6	9.0	8.5	5.2	6.6
Paraguay	1.8	2.9	6.0	6.8	4.2	3.0	3.8
Uruguay	3.0	6.6	7.0	7.4	4.7	2.8	3.0
Venezuela	2.1	10.3	10.3	8.4	5.3	1.0	3.2

Fuente: Banco Mundial. “Notas: Las cifras del crecimiento y la cuenta corriente aquí incluidas son previsiones realizadas por el Banco Mundial y pueden diferir de las metas incluidas en otros documentos del Banco. (a) Las tasas de crecimiento para los intervalos son promedios compuestos; la influencia en el crecimiento, los coeficientes y el deflactor del PBI son promedios. (b) PBI en dólares de 2000 constantes.”

Con el comienzo de la crisis financiera, los principales riesgos que enfrenta la región son el alza repentina de los costos del capital y la paralización total de los flujos de crédito. Si los diferenciales de los bonos soberanos y corporativos no abandonan los niveles actuales, a América Latina podría resultarle difícil financiar nuevos proyectos de inversión y sostener los actuales. Si bien los bancos centrales de todo el mundo han tomado medidas para inyectar liquidez en los sistemas bancarios, aún queda por verse un mayor descongelamiento de las tasas interbancarias y el resurgimiento de los flujos de crédito.

El entorno externo favorable que benefició a la región durante los últimos cinco años prácticamente se ha esfumado. El crecimiento del PBI tanto en los países de ingreso alto como en los países en desarrollo está en proceso de desaceleración, lo cual

reduce la demanda de exportaciones de productos básicos, manufacturas y servicios procedentes de América Latina. Aunque la inflación continúa siendo mucho más elevada que a principios de 2007, el aumento de la inflación básica parece haber alcanzado su máximo en julio o agosto de 2008 en las siete economías más importantes de la región. Si bien es probable que la inflación continúe cediendo dada la reducción de los precios de los productos básicos, aún persiste el temor a un posible resurgimiento de la inflación, en vista de la devaluación de las monedas, del paso hacia una política monetaria acomodaticia (para mitigar parte de la desaceleración económica) y de los posibles efectos colaterales de la inflación.

Análisis PEST

Tomando la información recabada en los puntos anteriores se realizará el análisis PEST con aquellos factores del entorno que afecten directamente a la empresa.

Factores Políticos – Legales

Legislación: La legislación laboral produce un efecto sobre la empresa ya que se han incrementado las cargas laborales que deben afrontar las empresas. Por otra parte el panorama de crisis que se avizora hace temer el regreso de la doble indemnización que reduciría la flexibilidad laboral y aumentaría los riesgos de contratar personal.

Con respecto a la legislación Impositiva, la misma sigue las generales del resto de las empresas y no existen mecanismos de promoción para pequeñas empresas. Por esta razón es muy difícil para una PYME que tribute, competir contra el resto del mercado donde la evasión fiscal es la regla y no la excepción.

Clima Político: El clima político se encuentra enrarecido por la multitud de conflictos en los que se encuentra metido el gobierno nacional; la crisis del campo ha hecho una fuerte mella en la imagen presidencial y ha permitido que en otros sectores se generen faltas de estabilidad política. En este momento la presidencia busca cerrar filas y disminuir las tensiones políticas adelantando las elecciones a fin de enfrentar el año 2009 dentro de un marco estable y no con las turbulencias que provoca un año electoral.

En cuanto a la ciudad de Córdoba el clima político es más calmo que el general a nivel nacional ya que los gobiernos provincial y municipal han establecido un programa

de trabajo conjunto que la población (en general) ha percibido como positivo para la ciudad y la provincia.

Factores Económicos

Inflación: El rápido crecimiento de la economía nacional trajo aparejado un aumento de la inflación, actualmente la misma sigue siendo elevada especialmente en los alimentos. Esto repercute especialmente en las economías familiares dentro de los segmentos de ingresos medios y bajos, donde los alimentos componen un porcentaje elevado del presupuesto mensual.

Por otra parte la caída de los mercados de valores y la repatriación de fondos extranjeros a moneda local provoca una devaluación del peso y un aumento de la inflación, que si no es contenido puede provocar el derrumbe del sistema económico.

El proceso inflacionario afecta a la empresa directamente porque el aumento de los precios en los productos básicos disminuye el margen de los hogares para la compra de otros bienes como son en este caso las prendas uniformes.

Crisis económica mundial: Entre el 15 de Septiembre de 2008 con la caída de Lehman Brothers los mercados de valores del mundo perdieron la mitad de su valor en dólares. Las monedas de Latinoamérica se precipitaron en un proceso de devaluación con respecto al dólar, se disparó el costo financiero para empresas y gobiernos y se desaceleró el gasto en inversión. Esta situación ha afectado a todas las economías del mundo y plantea un nuevo escenario económico en el que deberá moverse la empresa para los próximos 2 a 3 años.

Empleo: La crisis ha generado un alto en los procesos productivos de muchas empresas, esto ha generado que se produzca un aumento en el desempleo de cuyo impacto aún no tenemos datos estadísticos pero que influirá directamente en los segmentos de mercado a los que apunta la empresa, tanto el segmento corporativo como el Escolar.

Factores Sociales

Clima social: El clima social se encuentra agitado por la crisis económica, el aumento de la pobreza y la sensación de que el 2009 va a ser un año difícil, esto contribuye a la sensación de malestar que se percibe en la sociedad. Esta situación si

bien afecta directamente a la empresa, no debe dejar de ser considerada por las implicancias que puede generar a nivel político y económico en el país.

Factores Tecnológicos

Tecnología y maquinaria: La mayor parte de la maquinaria que utiliza la industria textil es de origen chino; las altas tasas de interés, la devaluación de la moneda con respecto al dólar y la disminución del crecimiento de la economía pueden traer aparejado un aumento en la dificultad para la empresa de adquirir bienes de capital que le permitan armar un taller propio con maquinaria importada.

Por otra parte existe maquinaria de origen nacional que era de mayor costo que la importada, pero en este contexto económico debe ser reevaluada como alternativa ya que el impacto de la crisis puede haber producido que se equiparasen los costos entre ambas.

Microentorno

Análisis del microentorno según el modelo de las 5 fuerzas de Porter

Tratándose de tres segmentos de mercados diferentes se estima necesario realizar un análisis particular para cada uno de ellos.

Segmento de Uniformes Escolares

1) Amenaza de nuevos competidores:

La amenaza de nuevos competidores siempre está latente en este mercado dado que aparentemente cuenta con barreras de entrada bastante bajas; por otra parte, la realidad indica que en la mayoría de los colegios los padres se decantan por uno o dos proveedores habituales siendo muy difícil la entrada a menos que haya un acuerdo con la dirección de ese colegio para generar algún tipo de exclusividad. De esta manera la primera aproximación indica que si bien el sector aparenta tener bajas barreras de entrada, estas son lo suficientemente altas para que el “volumen” del mercado no atraiga a nuevos competidores.

2) Rivalidad entre competidores:

La rivalidad entre competidores no es muy alta, nuevamente los volúmenes de mercado no permiten grandes gastos en publicidad y los clientes tienden a elegir el proveedor que ofrezca la mejor calidad al mejor precio, priorizando la calidad, el medio más común de publicidad es inicialmente a través de un acuerdo con los directores o docentes de la escuela y luego, una vez establecidos en el mercado a través del boca a boca.

3) Poder de negociación de los proveedores:

Aquí hay que distinguir dos tipos de proveedores:

- Por un lado los proveedores de insumos (telas, botones, cierres etc.). Su poder de negociación es bastante alto dado que hay pocos oferentes en la ciudad de Córdoba que puedan satisfacer la demanda de generar un stock para uniformes escolares (sobre todo las telas).
- Por otro lado los proveedores de mano de obra: en el negocio de los uniformes escolares se terceriza casi todo, por lo que es importante disponer de una buena cartera de cortadores, confeccionistas y bordadores para realizar los trabajos, Estos tienen poco poder de negociación ya que pueden ser fácilmente reemplazados.

4) Poder de Negociación de los compradores:

Es prácticamente nulo dado que se trata de compradores individuales no organizados; este poder podría aumentar si fuese el colegio el que comprase los uniformes para todos sus alumnos, pero en ese caso el análisis sería totalmente diferente ya que la empresa se encontraría con un solo comprador, que se interesa por toda la producción y este caso sería similar al de la indumentaria corporativa.

5) Amenaza de Ingreso de productos sustitutos:

No existe tal amenaza ya que los colegios informan a los fabricantes de uniformes de los cambios en sus uniformes y no hay sustituto para estos, sólo en algunas prendas muy difundidas (pantalones grises y blazer azules) hay una alta sustituibilidad pero en general esto no ocurre ya que generalmente los uniformes llevan todos el bordado de sus colegios por lo que están altamente diferenciados.

Segmento de Prendas de “Promociones”

1) Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Es alta ya que las barreras de entrada son muy bajas y la posibilidad de entrada de nuevos competidores es mayor.

2) Rivalidad entre competidores:

Existen 2 o 3 empresas establecidas en el sector que compiten por el mayor volumen de esta indumentaria, pero si bien están establecidas por nombre, sus precios son bastante altos (en un mercado sensible a los precios) y no brindan un buen servicio a los alumnos (donde la empresa cree que puede establecer el nicho, sería en el servicio).

3) Poder de negociación de los proveedores:

Primero es necesario definir a los proveedores; se trata de empresas dedicadas a la confección mayorista de prendas para promociones y empresas. Ellos solo tratan directamente con grandes empresas o con intermediarios (el caso de la empresa objeto de estudio) y confeccionan a pedido las prendas. Su poder negociador es relativo, ya que si bien hay varios oferentes y no están organizados, tienen un alto conocimiento del sector y ya están establecidos por lo que la puja por el precio y la calidad es permanente. De todas maneras reaccionan diferente de acuerdo al flujo de trabajo que se les proporciona, siendo más sencilla la relación cuando el flujo es alto.

4) Poder negociador de los compradores:

Aquí se trata de alumnos de colegios secundarios que si bien están organizados por curso no tienen un alto poder negociador y son susceptibles de ser convencidos con mayor facilidad que un público más adulto. (No se trata de engañar a los adolescentes, sino de ofrecerles lo que a ellos realmente les interesa a un precio razonable)

5) Amenaza de ingreso de productos sustitutos:

No existe, ya que la empresa puede producir cualquier tipo de prenda que los estudiantes requieran, así sea remeras, buzos camperas gorras, pantalones etc.

Segmento de Indumentaria Corporativa

Este sector se comporta de manera muy similar al de las prendas de promociones

1) Amenaza de entrada de nuevos proveedores:

Alta, aquí al igual que en el subsector de remeras y buzos para alumnos de los últimos años, las barreras de entrada son muy bajas y la posibilidad de entrada de nuevos competidores es alta.

2) Rivalidad entre competidores:

Existe gran cantidad de pequeños oferentes y grandes empresas que proveen este tipo de indumentarias. Se podría distinguir a los competidores entre los que poseen “marca blanca” o no reconocida en otro sector y aquellos que poseen marca reconocida y además producen este tipo de prendas (ejemplo Vitnik – UE siglo 21).

Los primeros son la competencia real para la empresa, y se trata de pequeños oferentes. Contra los segundos no se está en posibilidad de competir actualmente ya que las empresas que utilizan estas marcas no buscan precio sino imagen de marca para sus uniformes.

3) Poder de negociación de los proveedores:

Para pequeños volúmenes son los mismos proveedores que las prendas de promoción y su comportamiento es el descrito anteriormente.

Para grandes volúmenes se trata de proveedores como los uniformes escolares con el comportamiento mencionado en este apartado

4) Poder negociador de los compradores:

Aquí se trata de empresas medianas que quieren uniformar a sus empleados o promotoras. Su poder negociador es bajo en relación a que no están unificados como grupo, pero alto si se tiene en cuenta el alto nivel de competencia existente. Por otra parte este es un mercado que funciona mucho en base a relaciones personales y no hay que subestimar la importancia de éstas en la negociación con los compradores

5) Amenaza de ingreso de productos sustitutos:

No existe, ya que la empresa puede producir cualquier tipo de prenda que ellos requieran, así sea remeras, buzos camperas gorras, pantalones etc.

Capítulo 6: Análisis de la Empresa

Análisis Organizacional

Siguiendo las variables propuestas en el marco teórico sobre el análisis de la empresa, y en función de la información disponible, se advierte el diagnóstico siguiente:

- **Proyecto:** el proyecto empresarial no está claramente definido por los dueños de la empresa. La visión alcanzada es de corto plazo y las metas son fijadas de manera errática. No tiene diseñados planes de desarrollo en ninguna de sus áreas de gestión.
- **Integración psicosocial:** la relación entre los socios es muy buena en este plano, existiendo complementación entre sus competencias técnicas, administrativas en uno de los socios y técnicas en la otra socia.
- **Estructura:** los roles entre los socios se encuentran claramente establecidos, pero dado el vínculo familiar que los liga, se advierte complejidad respecto a la exigencia mutua de resultados en el plano laboral.
- **Sistema de autoridad:** siguiendo la diferenciación de roles y competencias técnicas de cada uno de los socios, cada uno –en caso de no acordar frente a una decisión de la empresa- tenía primacía final en la decisión del rol que le competía. En caso de que una decisión tocara roles competentes a ambos socios, es la decisión del socio encargado de la Administración la que primaba.
- **Condiciones de trabajo y tecnología:** la empresa dispone de una máquina para realizar cortes, una mesa de corte, una máquina recta y una máquina para poner broches. El ambiente de trabajo era propicio, ubicado en instalaciones de la familia. Sin embargo sería necesario para avanzar en la producción de empresa

la adquisición de máquinas remalladoras y collareta, así como también disponer de un local de atención y venta al público.

- **Contexto:** la empresa se encuentra inmersa en un entorno de cambios turbulentos, agravada por la crisis financiera mundial de Octubre del año 2008. El entorno nacional también se presenta convulsionado por las crisis vinculadas al agro y por el impacto de la crisis financiera mundial en el país. Con respecto a la competencia, la empresa es un competidor poco importante frente a otras con imagen de marca desarrollada y con presencia en la mente de los clientes. Por otra parte el mercado ha acusado una necesidad latente de proveedores confiables en materia de prendas uniformes.

Análisis FODA

“El análisis FODA se basa en el principio fundamental de que los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía y su situación externa”⁴².

Para realizar el diagnóstico de la situación competitiva de la empresa Prana se realizará un análisis FODA. Utilizando la información obtenida anteriormente y optimizando el uso de la misma se pretende aquí obtener una perspectiva clara de las capacidades y deficiencias de recursos, de sus oportunidades y amenazas externas.

Fortalezas y Debilidades

Fortalezas:	Debilidades:
1. Experiencia en la fabricación de textiles.	1. Falta de capital de inversión
2. Know how específico del sector de uniformes escolares	2. Dependencia de talleres externos de corte, confección, estampados y bordados.
3. Buena calidad de los productos	3. Bajo reconocimiento en el mercado.
4. Servicio personalizado y diseños exclusivos para los clientes	4. No se dispone de un local de ventas
5. Costos fijos muy bajos	
6. Cero stocks	
7. Buen flujo de efectivo	

⁴² Arthur A. Thompson Jr. y A. J. Strickland III, op citada pag.112

Fortalezas

1. Experiencia en la fabricación de textiles.

Uno de los socios de la empresa, la diseñadora Belén Galván, ha trabajado anteriormente como supervisora de producción en la fábrica de ropa “Waquim” durante 5 años, también desempeñó esa tarea para la microempresa “Ángel Azul” dedicada a la fabricación de uniformes durante la temporada 2007; y realizó moldería y progresiones de talles para productores independientes de la ciudad de Córdoba.

2. Know how específico del sector de uniformes escolares

Fruto del trabajo en la microempresa “Ángel Azul” dedicada a la confección de uniformes. En ese puesto se ocupó de supervisar todo el proceso de producción de los uniformes. La confección de moldes, el corte, la confección, el estampado o bordado y la venta.

3. Buena calidad de los productos

En los trabajos que se han realizado para empresas ha sido destacada por los clientes la calidad de los productos en comparación con uniformes provistos por otros fabricantes.

4. Servicio personalizado y diseños exclusivos para los clientes

Los socios de la empresa visitan directamente a los clientes en sus instalaciones, recabando información sobre los gustos e intereses de los mismos. También se efectúan mediciones de talles a las personas que van a utilizar los uniformes a fin de tomar una muestra de los mismos.

La posibilidad de contar con una diseñadora en la empresa es una ventaja con respecto a otras del sector ya que se brinda el servicio de diseño de los uniformes para aquellas empresas o colegios que lo soliciten.

5. Costos fijos muy bajos

La empresa no dispone de un local y terceriza la mayoría de sus operaciones, por lo que no tiene ningún empleado, ello implica que no se tienen costos fijos de ningún tipo excepto el derivado del costo de oportunidad por el trabajo y tiempo de los socios, por lo que si la empresa no produce el único costo en que se incurre es la pérdida de ganancia por el tiempo no trabajado, pero no hay que hacer erogaciones de dinero de ningún tipo.

6. Cero Stocks

Hasta ahora la empresa ha trabajado sólo con pedidos de los clientes con lo cual no hay costo de stock. Todo lo que se produce ya está vendido con anterioridad. Esta situación evidentemente tiene que cambiar en el caso de los uniformes escolares, donde por la manera de funcionamiento del mercado es necesario aprovisionarse de stock con anterioridad.

7. Buen flujo de efectivo

Como se dijo en el punto anterior todo lo que produce la empresa es vendido con anterioridad, por otra parte se trabaja con el siguiente sistema de cobro: 50% del costo se cobra al momento de encargar las prendas y el 50% restante al momento de la entrega de las mismas. De esta manera aproximadamente el 80% de los costos se cubren con el pago inicial obligando a la empresa a disponer de poco capital de trabajo. Por otra parte el ciclo de venta-producción y entrega es de aproximadamente 30 días lo que significa que mensualmente rota el capital de trabajo.

Debilidades

1. Falta de capital de inversión

Los socios de la empresa son dos personas jóvenes que no disponen de un capital acumulado suficiente para emprender las acciones necesarias para el crecimiento de la empresa. Esta es la debilidad más importante que tiene la empresa y se deberá

contemplar una manera de salir de esta situación si se quiere obtener un crecimiento sustentable.

2. Dependencia de talleres externos de corte, confección, estampados y bordados.

Si bien el no tener talleres propios es una fortaleza desde el punto de vista financiero, produce una debilidad en las operaciones ya que no se tiene control sobre el tiempo de producción; esto dificulta el cumplimiento de los tiempos pactados. Por otra parte hay que ser muy cuidadosos al elegir el taller ya que se pueden producir desviaciones importantes en los estándares de calidad buscados. Esta situación afecta negativamente a la empresa; pero hay formas de minimizar el impacto de la misma manteniendo con los talleres un flujo constante de trabajo que transforme a la empresa en un cliente importante, otro medio es distribuir en diferentes talleres partes del proceso que puedan ser efectuadas en paralelo. .

3. Bajo reconocimiento en el mercado.

En todos los mercados elegidos la vía de promoción más fuerte es el boca a boca, al ingresar recientemente no se dispone de esta alternativa y la empresa se encuentra en una situación de inferioridad a superar.

4. No se dispone de un local de ventas.

Esto es una situación que para la venta de uniformes escolares presenta una desventaja debido a la forma en que opera ese mercado. Los uniformes se venden individualmente a los alumnos y éstos necesitan de un lugar donde ir a adquirirlos.

Cualquier plan estratégico que implique la venta de uniformes escolares debe contemplar este punto indispensablemente

Oportunidades y Amenazas

<i>Oportunidades:</i>	<i>Amenazas:</i>
1. Existe en el mercado necesidad de proveedores de uniformes que dispongan de stock durante todo el año.	1. Competencia desleal
2. En el mercado no se brinda buen servicio a los estudiantes secundarios que hacen las prendas para fin de curso.	2. Mecanismos de compra de los clientes afectados por relaciones personales
3. Existe una demanda no satisfecha en las empresas, de proveedores de uniformes que tengan buena calidad, respeten los tiempos y tengan precios razonables.	3. Aumento de la Inflación
4. Alta tasa de renovación de las prendas empresariales	4. Ingreso de Competencia de bajo costo
5. Mercado de prendas para promociones en crecimiento.	5. Demanda muy elástica al ingreso
	6. Crisis económica mundial
	7. Crisis política y económica nacional

Oportunidades

1. Existe en el mercado necesidad de proveedores de uniformes que dispongan de stock durante todo el año.

Es una práctica habitual que las empresas proveedoras de uniformes para los colegios confeccionen un stock de prendas suficiente para cubrir la demanda de principio de año y que una vez liquidado ese stock, no produzcan más unidades hasta el año siguiente, dejando sin posibilidades de reposición a los alumnos durante el año lectivo. Esto deja una oportunidad de mercado para aquellas empresas que puedan mantener un stock de prendas disponibles para la venta durante todo el año.

2. En el mercado no se brinda buen servicio a los estudiantes secundarios que hacen las prendas para fin de curso.

Ninguna de las empresas reconocidas en el sector presta un buen servicio para los estudiantes; éstos deben ir hacia el local de la empresa con el diseño ya realizado para la confección. Esto deja la posibilidad de nicho para los empresarios dispuestos a acercarse a los colegios y ofrecer una solución integral que contemple el diseño, la selección de telas y la confección.

3. Existe una demanda no satisfecha en las empresas de proveedores de uniformes que tengan buena calidad, respeten los tiempos y tengan precios razonables.

En el sector de la indumentaria empresarial parecería detectarse una demanda no satisfecha de productos de buena calidad a precios razonables y respetando los tiempos pactados de entrega. La mayoría de los proveedores de uniformes fallan en alguno de estos tres puntos, siendo lo más habitual una falla en la calidad o un incumplimiento marcado en los tiempos de entrega.

4. Alta tasa de renovación de las prendas empresariales

Las empresas que confeccionan uniformes para sus empleados los renuevan al menos 2 veces al año (temporadas primavera-verano y otoño-invierno), por otra parte se suelen hacer prendas especiales para eventos de negocios tales como ferias, lanzamiento de productos, promociones especiales, etc.

5. Mercado de prendas para promociones en crecimiento.

El mercado de las prendas para estudiantes secundarios se encuentra en un estado de marcado crecimiento, lo que empezó como remeras para los alumnos de los últimos años de los colegios secundarios, hoy llega a los alumnos de todos los cursos y aún de las escuelas primarias y jardines de infantes. Por otra parte no sólo son remeras, sino que también se confeccionan buzos y gorras para identificar a los grupos. Por otra parte también está creciendo la frecuencia con la que se realizan ya que está pasando de una producción anual a dos.

Amenazas

1. Competencia desleal

Una de las realidades más preocupantes que vive el sector textil es la cantidad de trabajo esclavo que existe en la rama de la confección de prendas. Esto más allá de las implicaciones éticas, implica una competencia de costos desleales entre aquellos empresarios que utilizan estas prácticas y quienes no están dispuestos a ello.

2. Mecanismos de compra de los clientes afectados por relaciones personales

En todos los mercados elegidos, los mecanismos de compra muchas veces son afectados por las relaciones personales entre los decidores y los oferentes, de manera que no siempre la mejor oferta es la que se elige; esto afecta en mayor medida a las prendas institucionales o corporativas y las prendas para grupos de alumnos secundarios.

3. Aumento de la Inflación

El aumento de la inflación es un problema que afecta a todos los sectores de la economía, el textil no está ajeno a esta realidad. Los aumentos permanentes en los insumos obligan a los productores a aumentar sus costos debilitando su posición o absorber parte de los mismos, reduciendo drásticamente los márgenes de utilidad.

4. Ingreso de Competencia de bajo costo

Existe una amenaza permanente de entrada de productos de China y los dragones asiáticos con costos sensiblemente menores a los producidos nacionalmente. Actualmente hay presiones para que Argentina disminuya sus aranceles de ingreso para estas prendas y si bien aún no se ha producido esta baja, no deja de ser una realidad preocupante para el sector.

5. Demanda muy elástica al ingreso

El mercado textil tiene una demanda muy sensible al poder adquisitivo de los compradores, esto puede afectar negativamente a la empresa en caso de producirse una disminución de los ingresos de los posibles compradores.

6. Crisis económica mundial

La economía mundial, como se ha reflejado, ha ingresado en una profunda crisis, que afecta tanto a los países desarrollados como también a los en vía de desarrollo. Argentina no escapa al impacto de esta situación encontrándose actualmente en un momento de fuerte recesión e inflación, dificultando cualquier posibilidad de proyectar importantes inversiones así como también se observa un aumento generalizado en los productos, que impacta en los costos de producción y mano de obra de la empresa.

7. Crisis política y económica nacional

La Argentina se encuentra en un momento de crisis interna profunda, con incremento en los índices de desempleo –en parte ocasionados como consecuencia del cierre de muchas compañías multinacionales que se ven afectadas por la crisis económica mundial- como así también con grandes divisiones políticas internas, tanto entre los partidos como entre la población y sus gobernantes, que han perdido confiabilidad y se encuentran enfrentados con diversos sectores de producción, tal el caso del sector agropecuario.

Capítulo 7: Diagnóstico de la situación de la Empresa

Problemas

A lo largo del trabajo se fueron presentando los diversos problemas que atraviesa la empresa. Como se reflejara en el análisis FODA, existen diversos factores que pueden contribuir o perjudicar el desarrollo de la misma, y si bien existen factores externos que no pueden ser administrados por la empresa, la previsión de un plan de acción que contemple su situación integral facilitará que las acciones que se desarrollen sean más exitosas.

A las situaciones descriptas en el diagnóstico FODA, debe añadirse la ausencia de un camino ordenado a seguir por los dueños de la empresa. Éste ha sido el mayor problema que atravesó la empresa y que impidió su crecimiento.

Es necesario en esta nueva etapa, proponer a sus dueños el desarrollo de acciones planificadas y no intuitivas, que se sustenten en estudios profesionales previos sobre el impacto o utilidad que las mismas otorguen a la empresa.

En segunda instancia se detectó como problema la manera de sus dueños de enfocar los mercados-meta y de éstos, el único que ha sido trabajado de manera más eficiente ha sido el de la indumentaria para empresas.

Un tercer problema que surge del análisis de la realidad del sector es que la demanda de confeccionistas es superior a la oferta, en los momentos pico de producción de la industria.

Finalmente, y relacionado con la inexperiencia de los dueños, no se llevaron a cabo las acciones necesarias para lanzarse a los mercados objetivos a tiempo, quedando al mes de marzo corriente fuera de la posibilidad de producir uniformes escolares para la temporada 2009.

Diagnóstico

La empresa Prana se encuentra en un estadio incipiente de desarrollo. Compuesta por sus dos socios fundadores, que constituyen una sociedad de hecho, tomaron la población de las personas que requieren vestimenta uniformada para realizar sus productos.

En este sentido se destacan tres segmentos de mercado que se propusieron abordar: el de la vestimenta escolar, el de las prendas de “promociones” y el de la indumentaria corporativa.

Desde su fundación en el año 2007 la empresa ha realizado algunos trabajos valorados positivamente por sus clientes, con quienes además de proveerles productos de calidad trabajaron seriamente el servicio de pre y pos venta, uno de los valores que caracteriza a esta empresa.

Problemas de la Empresa

A la fecha, marzo de 2009, la empresa se encuentra sumergida en un contexto internacional de crisis económica y está inserta en un país con fuertes problemáticas políticas y económicas, con lo cual el escenario que la rodea dificulta el acceso a líneas de crédito productivas de bajo costo, que podrían tener fines tales como la adquisición de maquinaria para instalar la producción propia en su totalidad o bien la contratación de personal de producción y venta.

Por tanto se ha sostenido tercerizando muchas de las etapas de su proceso productivo, lo cual no solamente ha impactado en la reducción de los márgenes de ganancia sino también en la reducción de tiempo disponible de sus dueños para dedicarse a actividades tendientes a la expansión de la empresa.

De manera tal que hoy la empresa se encuentra configurada del siguiente modo:

- Insuficiente infraestructura y maquinarias.
- Escasa disponibilidad de mano de obra.
- Necesidad de tercerizar parte de su proceso productivo.
- Situación económica del entorno altamente inestable.

- Inflación, que incrementa los costos de sus materias primas.
- Carencia de los elementos básicos para su plan de marketing, como aquellos que definen su identidad y permiten la creación de piezas publicitarias.
- Política de precios que es regulada en función del cliente.
- Bajos recursos económicos para invertir en el desarrollo de la empresa.
- Marcos legales que regulan el sector sin preservar igualdad de condiciones impositivas a las empresas del mismo, ya que si bien existen normativas al respecto, existe mucha contratación de recursos humanos en situación ilegal.
- Carencia de planificación de acciones para desarrollar una empresa.

Potencialidades de la Empresa

Por otra parte, existen diferentes aspectos que pueden ser tomados por la empresa para impulsar su desarrollo tales como:

- Conocimiento técnico de su dueña sobre los aspectos propios del negocio del sector textil.
- Conocimiento técnico del dueño de la empresa sobre aspectos de administración y comercialización, que permiten la sinergia y el complemento con la socia.
- La necesidad del mercado de disponer de proveedores durante todo el año.
- Pocas empresas ofrecen un servicio adecuado y personalizado para las prendas de “promociones” y corporativas.
- Los dueños conocen el negocio lo suficiente para poder conjugar calidad, precio y tiempo de entrega tales como los requieren los clientes.
- Existe una alta tasa de renovación de las prendas empresariales, lo cual le otorga diferentes momentos en el año para realizar producción y venta.

Es decir, si bien las condiciones actuales no son sencillas para la empresa, fundamentalmente por el entorno que la rodea actualmente, puede considerarse que tiene muchas posibilidades de insertarse en el mercado y desarrollar la empresa a partir de una adecuada planificación y diseño de actividades.

El principal problema, como se ha expuesto a lo largo del trabajo, es la falta de un planeamiento que de rumbo y orientación a la empresa, pudiendo medir además la implementación de sus planes operativos de manera de poder realizar correcciones tempranas en caso de detectarse desvíos.

Capítulo 8: Desarrollo del Plan Estratégico

Antes de comenzar a desarrollar el Plan Estratégico (PE) es fundamental comprender la necesidad de que ambos socios sean protagonistas en el proceso de construcción del mismo, de modo tal de que su compromiso posterior en las etapas de implementación sea absoluto.

Horizonte de planificación

Dado el horizonte turbulento de la economía argentina y mundial sumado a la situación de baja producción y falta de posicionamiento de la empresa se considera que el horizonte de planeación no puede exceder los dos años con monitoreos trimestrales en profundidad que permitan adaptar la estrategia de la compañía a los cambios coyunturales.

Factores de éxito de Prana

Primarios

- Adaptabilidad a los requerimientos del cliente
- Velocidad de entrega
- Calidad de producto

Secundarios

- Ciclo de efectivo
- Buen portafolio de proveedores
- Posicionamiento frente a los clientes actuales
- Servicio de pos venta

Visión, Misión, Valores

Formulación de la Visión

La visión de Prana no está formulada en forma expresa. Es por ello que en entrevista con sus socios se procuró definir cuál debía ser la misma a su criterio.

Se pretendió entonces determinar cuál es el fin que persigue Prana, plasmarlo por escrito, para que luego pudiese ser comunicado a sus diferentes públicos.

Declaración de la Visión

“Ser reconocidos como la empresa de mayor calidad y servicio en la provisión de uniformes, con un especial énfasis en la responsabilidad social de la empresa y en la calidad de vida de su personal.”

Declaración de la Misión

La meta de Prana es ser una empresa líder en soluciones integrales para la provisión de uniformes en los mercados escolares y empresariales en la Ciudad de Córdoba.

Valores de la empresa

- Compromiso con la calidad del producto.
- Servicio de pre venta enfocado a la necesidad de cada cliente.
- Seguimiento post Entrega de productos, para asegurar la satisfacción del cliente
- Compromiso ético con los empleados propios o de terceros vinculados.

Diseño de la Estrategia de Negocio de Prana

A pesar de tratarse de mercados de comportamientos diferentes la estrategia de negocio de la empresa Prana es la misma para todos ellos. Se trata de ofrecer una solución en materia de vestimenta que va desde el diseño, hasta la entrega de las prendas al cliente.

El comportamiento habitual de las empresas oferentes en los mercados consumidores de uniformes es la siguiente: las empresas tienen un local fijo al que deben dirigirse los prospectos, allí elegir con mayor o menor grado de personalización entre las ofertas que tiene disponible la empresa y al momento de efectuar el pedido –en esa visita o una posterior- debe hacer una señal. Pasado el tiempo de confección, el cliente debe volver a ir al local a retirar la mercadería y pagar el saldo pendiente.

Prana busca ofrecer a los clientes, con el menor costo posible, un servicio diferencial consistente en lo siguiente: ante el prospecto interesado, uno o ambos dueños de la empresa se dirigen a las instalaciones del mismo, allí lo entrevistan para entender su necesidad y lo ayudan en la clarificación de su idea de prenda. Luego la dueña de la empresa, tomando la información recabada, prepara una serie de diseños que son presentados a modo de boceto al potencial cliente con la idea de definir el producto. Seleccionado el mismo, se efectúa el pedido abonando en ese momento una señal –generalmente del 50 % del costo- Pasado el tiempo de confección uno o ambos dueños se dirigen nuevamente a las instalaciones del cliente a fin de entregar la mercadería y cobrar el saldo.

La búsqueda de diferenciación de la empresa no se acaba en la entrega sino que es fundamental que el cliente se encuentre satisfecho con el producto. Por esto una parte importante en la estrategia de negocio de la empresa es la permanente atención y seguimiento que se efectúa con posterioridad a la venta. El objetivo es garantizar la resolución de eventuales ajustes en las prendas que puedan requerirse, luego de la entrega de las mismas.

En cuanto a los proveedores de servicios que integran la cadena productiva de la empresa, la política de pagos depende de que la producción implique una erogación en materiales previa a la entrega o no. En caso de que el proveedor deba comprar un volumen importante de materiales se efectúa una entrega al momento de la contratación y un pago final del saldo al momento de retirar el producto del proveedor. Caso contrario la empresa paga la totalidad de la producción al momento de recibir la misma.

Con relación a los proveedores de materia prima Prana tiene una política de pago en efectivo contra entrega de las mismas. Esta política de aprovisionamiento tanto de materiales como de servicios le permite a la empresa obtener ventajas importantes en costo y reputación por parte de sus proveedores.

Selección de la Dirección Estratégica

Si se formulase un cuadro que divida a los mercados en preexistentes y nuevos y a los productos de la misma manera, se podrían generar cuatro direcciones para la formulación de la estrategia:

- Proteger/penetrar: (para mercados y productos existentes)
- Desarrollo de producto (para productos nuevos sobre mercados existentes)
- Desarrollo de mercado (para productos existentes en nuevos mercados)
- Diversificación (para la introducción de nuevos productos en nuevos mercados)

En el caso de la empresa Prana de acuerdo a lo diagnosticado se recomienda enmarcar la estrategia en el punto de Protección/Penetración dentro del cual se escoge una estrategia de Penetración en el mercado.

Determinación de los Objetivos Estratégicos, Tácticos y Planes operativos

Para un mejor entendimiento de cómo se articula cada objetivo estratégico con sus correspondientes objetivos tácticos y operativos habrá que seguir las relaciones numéricas que se establecen a continuación. Por ejemplo el objetivo estratégico Nro 1 estará relacionado con el objetivo táctico Nro 1.1. y los planes operativos Nro 1.1.1. y así sucesivamente.

Es importante aclarar que el alcance de los objetivos estratégicos establecidos para la planificación determinará el logro de los objetivos financieros. Es por ello que para estos últimos no se desarrollan objetivos tácticos ni operativos.

Objetivos Financieros y estratégicos del Plan

A continuación se formularán los objetivos que permitan seguir la dirección estratégica de penetración de mercado.

- **Objetivos Financieros**

- Triplicar el volumen de facturación anual para el año 2010
- Aumentar la utilidad neta en un 80% anual (periodos 2009-2010)

- **Objetivos estratégicos**

- 4) Posicionar a la empresa Prana en la mente de los consumidores
- 5) Reestructurar el proceso de producción de la empresa
- 6) Diseñar el Plan de Marketing

1) Posicionar a la empresa Prana en la mente de los consumidores:

Como se mencionara tanto en la visión, misión como los valores de la empresa, así como también en consistencia con su estrategia de penetración, el concepto diferenciador con el que trabajará esta empresa, dada su posición actual en el mercado, es el del servicio como elemento que complementa al producto.

En este sentido entonces es que para posicionarla en la mente de los consumidores se destaca la necesidad de diseñar acciones tendientes a resaltar las posibilidades que el servicio de la empresa brinda a sus clientes.

Aquí entonces lo estratégico está anclado en brindar más servicios que los competidores ya posicionados en el mercado, con quienes la empresa por el momento no puede competir, haciendo hincapié en todas sus acciones del plan de marketing en los servicios de pre y pos venta, donde añade valor por sobre su competencia.

2) Reestructurar el proceso de producción de la empresa

Como se mencionara en el diagnóstico la empresa posee una clara debilidad en lo que refiere a su proceso de producción, quedando en algunas etapas del mismo sujeta

a los precios, tiempos y calidad de sus proveedores, a quienes tercerizan parte del armado de sus prendas.

Por tanto la empresa Prana se propone para el año 2010 la creación de su propio taller, tercerizando solamente el excedente de producción fruto de los picos de demanda dados por las fluctuaciones del mercado. Se busca con esta estrategia abaratar los costos de su proceso productivo en un 10 %, lo cual ayudará al logro de los objetivos financieros, Por otra parte le permitirá disminuir los tiempos de entrega de producto en aproximadamente 5 días, El hecho de que las dimensiones del taller sean reducidas, es con el objeto de darle mayor continuidad al trabajo y disminuir la capacidad ociosa que se puede producir en períodos donde la demanda cae sustancialmente.

3) Diseñar el plan de marketing.

Nuevamente analizando la posición actual de la empresa y su situación en el mercado y en la industria, así como tomando en cuenta la información provista por el macroentorno, la empresa Prana requiere necesariamente la focalización de sus dueños en las actividades de marketing.

Esto se fundamenta en que, como se mencionara anteriormente, debe penetrar en un mercado existente con productos competidores existentes, que dados los altos costos en que hoy se encuentran las estrategias de publicidad –debido a la crisis económica general- Prana debe realizar un especial esfuerzo por diseñar un plan de marketing que le permita llegar de manera apropiada a sus mercados sin realizar inversiones que se excedan de sus costos, particularmente durante el año 2009.

La planeación de sus acciones de marketing serán las que, junto con una estrategia de producción y desarrollo de la empresa, posibiliten el inicio de su recorrido hacia una situación de mayor penetración de mercado, fortaleciendo sus ingresos que le faciliten la reinversión para crear su propio taller y por tanto, poder alcanzar en el 2010 sus objetivos financieros.

Objetivos tácticos y Planes Operativos

1) Para el objetivo estratégico de “Posicionar a la empresa Prana en la mente de los consumidores” los objetivos tácticos son los siguientes:

- 1.1. Creación y consolidación de la identidad de la empresa
- 1.2. Definición de los atributos del producto
- 1.3. Diseño de la Publicidad
- 1.4. Diseño de Página Web
- 1.5. Diseño de las piezas gráficas a través de las cuales se comunicará la identidad de la empresa

2) Para el objetivo estratégico de “Reestructurar el proceso de producción de la empresa” los objetivos tácticos son los siguientes:

- 2.1. Alquiler del taller
- 2.2. Compra de maquinaria para el taller
- 2.3. Contratación de personal
- 2.4. Búsqueda de nuevos proveedores
- 2.5. Afianzamiento de las relaciones con los proveedores existentes

3) Para el objetivo estratégico de “Diseñar el plan de marketing” los objetivos tácticos son los siguientes:

- 3.1. Armado de bases de datos de potenciales clientes
- 3.2. Programa de visitas a empresas y colegios para generación de nuevos clientes
- 3.3. Llevar la satisfacción del cliente al 98%

Planes operativos

1) Los planes operativos que se corresponden al objetivo estratégico de ***“Posicionar a la empresa Prana en la mente de los consumidores”*** son los siguientes:

1.1. Creación y consolidación de la identidad de la empresa

Los valores que definieron los dueños para la creación de su identidad son los de compromiso con la calidad del producto y servicio enfocado a la necesidad de cada cliente en las actividades de venta y posventa y compromiso ético con los empleados propios y de terceros vinculados.

Se contratará un Diseñador Gráfico y un Publicista, para transformen estos valores de la institución en piezas concretas de comunicación institucional. Deberán hacer especial hincapié en el servicio de pre y pos venta, diferencial de esta empresa.

Plazo para la actividad: marzo 2009.

Responsable: Dueño de la empresa

Presupuesto: \$ 1.120

1.2. Definición de los atributos del producto

Esta tarea se realizó en conjunto con los dueños de la empresa y se llegó a la conclusión que los atributos del producto que se van a posicionar son los siguientes:

- Calidad
- Servicio de pre y pos venta

1.3. Diseño de la Publicidad

Una vez definida la identidad de la empresa y los atributos del producto será necesario definir los canales a través de los cuales se llegará a los segmentos meta del mercado.

Para esta actividad se contratará el servicio de una agencia de publicidad, quien realizará un estudio sobre el comportamiento de estas poblaciones a fin de elevar las posibilidades de que la inversión produzca beneficios tangibles en tiempo y dinero.

Plazo: abril-mayo 2009.

Responsable: Dueño de la empresa

Presupuesto: \$ 1.870

1.4. Diseño de Página Web

Una de las herramientas más importantes de la identidad corporativa es la página web de la empresa. Los socios son conscientes de esta situación por lo que se proponen la confección de una página que sirva no sólo como presentación institucional sino también como tienda virtual para los productos de la empresa.

Para la confección de la misma se contratará un Diseñador Web que trabajará bajo los parámetros de imagen corporativa diseñados en puntos anteriores.

Plazo: mayo-junio 2009 (con mantenimiento y actualización permanente)

Responsable: el dueño

Presupuesto: \$ 2.940 + \$ 150 por cada actualización trimestral

1.5. Diseño y publicación de las piezas publicitarias a través de las cuales se comunicará la identidad de la empresa.

Con los resultados obtenidos en el punto anterior se definirán las piezas publicitarias que se utilizarán para posicionar la empresa en la mente de los consumidores.

Para esta actividad se contratará el servicio de una agencia de publicidad, que se encargará de confeccionar el diseño y la producción de las piezas publicitarias instrumentándolas en los canales sugeridos según el estudio realizado anteriormente.

Plazo: a partir de junio 2009, y se seguirán instrumentando acciones de manera continua a lo largo de todo el período que abarca el presente plan estratégico (años 2009 y 2010).

Responsable: Dueño de la empresa

Presupuesto anual: \$ 5.000

2) Los planes operativos que se corresponden al objetivo estratégico de ***“Reestructurar el proceso de producción de la empresa”*** son los siguientes:

2.1. Alquiler del taller

Los padres de la propietaria de la empresa poseen un departamento en Barrio Alberdi de la Ciudad de Córdoba. El mismo no se encuentra en condiciones de ser alquilado para vivienda pero serviría perfectamente para la instalación de un taller de costura. Oportunamente ellos ofrecieron a los socios la cesión en préstamo de ese local que aún no fue aceptado por la consecutiva inversión en maquinaria que significaría.

Se sugiere que los socios realicen la inversión en acondicionamiento del local e instalen en ese predio el taller de la empresa.

Plazo: septiembre 2009

Responsable: Dueña de la empresa

Presupuesto: \$ 400 + \$ 200 mensuales de impuestos

2.2. Compra de maquinaria para el taller

Dada la necesidad, como se explicara anteriormente, de realizar la totalidad de la producción, tercerizando solamente los excedentes, se requiere para completar la maquinaria actual la adquisición de las siguientes:

- Una máquina remalladora Yamata 3 hilos \$ 1.750
- Una máquina remalladora y collareta Yamata 5 hilos \$ 2.208

Actualmente la empresa dispone de las siguientes máquinas:

- Mesa de corte (dos metros por uno)
- Máquina cortadora circular Dapet 5 ¼
- Máquina recta marca Singer
- Máquina colocadora de broches

Plazo: septiembre 2009

Responsable: Dueña de la empresa

Presupuesto: \$ 3.958

2.3. Contratación de personal

En la situación actual de la empresa es imposible contemplar que la misma tenga una producción propia estable. Para lograr este punto es necesaria la contratación de dos empleadas costureras.

Para la búsqueda y selección de personal se publicarán avisos en los diarios La Voz del Interior y Día a Día de los días domingo durante el mes de agosto de 2009 para realizar en septiembre las entrevistas y la selección definitiva de los empleados.

Se seleccionará preferentemente personas que acrediten el conocimiento en el manejo de las máquinas que componen el taller.

Se prevé que el pago a los mismos esté formado por una parte fija y un proporcional por prenda producida.

Plazo: agosto-septiembre 2009

Responsable: Dueña de la empresa

Presupuesto: \$ 200 para la contratación y a partir de allí: \$ 1.500 mensual de sueldo por dos empleadas 4 hs de trabajo diario cada una.

2.4. Búsqueda de nuevos proveedores

En algunas etapas del proceso productivo los talleres con los que actualmente trabaja la empresa provocan cuellos de botella en la producción. Si bien la herramienta principal para salvar este problema es la instalación de un taller propio se sugiere que la empresa mantenga actualizada su cartera de proveedores buscando permanentemente nuevos oferentes de productos y servicios.

Plazo: a partir del mes de julio 2009

Responsable: Dueña de la empresa

Presupuesto: horas de trabajo de la dueña de la empresa. Estimación \$ 15 por hora x 4 horas diarias. Total mensual: \$ 120

2.5. Afianzamiento de las relaciones con los proveedores existentes

Así como la instalación de un taller y la búsqueda de nuevos proveedores son importantes para el funcionamiento del proceso productivo de la empresa, también reviste capital importancia mantener una relación de confianza y profesionalismo con los proveedores con los que trabaja actualmente la empresa.

Para mantener estas relaciones, la dueña mantendrá comunicación constante con los proveedores con una frecuencia no menor a un contacto mensual con cada uno de ellos.

Plazo: a partir del mes de julio 2009

Responsable: Dueña de la empresa

Presupuesto: horas de trabajo de la dueña de la empresa. Estimación \$ 15 por hora x 2 horas mensuales. Total mensual: \$ 30

3) Los planes operativos que se corresponden al objetivo estratégico de *“Diseñar el plan de marketing”* son los siguientes:

3.1. Armado de bases de datos de potenciales clientes

Como primer punto a destacar es necesario recordar que la empresa Prana trabaja con tres segmentos de mercado, los cuales se diferencian entre sí para el análisis de zona geográfica:

- Uniformes escolares: donde debe considerarse la zona geográfica (por proximidad de agrupamiento de colegios con los cuales se trabajará) y que a su vez concentren un mismo segmento económico, en el caso elegido por la empresa es el comprendido por los habitantes de la zona Sur de la ciudad de Córdoba en colegios que cobren entre \$200 y \$700 de cuota mensual.
- Prendas para promociones: se puede abordar cualquier zona geográfica de la ciudad así como cualquier segmento económico
- Uniformes corporativos: no incide la zona geográfica pero sí es importante que se trate de empresas que utilicen uniformes o bien sean proclives a la incorporación de los mismos.

El objetivo de este programa es construir las bases de datos que permitan abordar cada uno de los segmentos de manera sistematizada, optimizando así la asignación de todos los recursos humanos, publicitarios y temporales necesarios para penetrar en los segmentos de mercado objetivo.

Para lograrlo se relevará a través de publicaciones oficiales del Ministerio de Educación y del Ministerio de la Producción, Cámara de Comercio de Córdoba, entre otros, de modo de obtener datos de contacto y localización que permitan realizar una primera etapa de filtro de datos dentro de la propia empresa.

Posteriormente se contactaría a las mismas telefónicamente, acordando día y horario para realizarles una visita institucional.

Plazo: a partir de marzo 2009 (con actualización de base de datos permanentes)

Responsable: Dueños de la empresa

Presupuesto: horas de trabajo de los dueños de la empresa. Estimación \$ 15 por hora x 100 horas. Total: \$ 1.500.

3.2. Programa de visitas a colegios y empresas para generación de nuevos clientes

- Para uniformes escolares:

Respecto a los colegios se dispondrá de una base de datos que permitirá abordar los mismos de manera sistemática y ordenada, pudiendo desarrollarse una serie de visitas programadas, lo cual ampliaría las posibilidades de ventas ya que se dispondría de tiempo de agenda de los directivos para desarrollar las alianzas que permitan inscribir a la empresa como proveedor autorizado de uniformes para ese colegio. Se visitarán 10 colegios por semana para este fin.

Plazo: julio, agosto y septiembre 2009 (al regreso del receso invernal), 15hs por semana

Responsable: Dueña de la empresa

Presupuesto: horas de trabajo de la dueña de la empresa. Estimación \$ 15 por hora x 15 horas semanales. Total mensual: \$ 900.

- Prendas para promociones

Tomando la base de datos de colegios secundarios de la ciudad de Córdoba se procederá a distribuir folletería a la salida de los mismos. También se aprovecharán los contactos ya generados con anterioridad en algunos colegios para proponer a los alumnos de diversos cursos la confección de sus prendas distintivas.

Es importante aclarar que la folletería para el período Marzo-Abril 2009 no va a estar lista aún la papelería institucional, por lo que se confeccionará folletería especial para esta campaña ya que no se puede desaprovechar la temporada por no disponer de la papelería.

Se contratará para la distribución de folletería a jóvenes entre 18 y 20 años a los que se les pagará por colegio realizado.

Plazo: marzo-abril 2009

Responsable: Dueño de la empresa

Presupuesto: Total por colegio: \$ 20. Estimación cantidad de colegios por semana 30. Igual a 30 colegios x \$ 20: \$ 600 mensuales.

- Uniformes corporativos

Tomando la base de datos de empresas de la ciudad de Córdoba se procederá a enviar un mailing a toda la base con información institucional y de promociones. Seguidamente se contactará telefónicamente a las mismas procurando realizar entrevistas con el personal directivo que toma decisiones en materia de uniformes corporativos. En primera instancia se contactará a aquellas empresas con las cuales ya se ha trabajado con anterioridad.

Plazo: junio-agosto 2009

Responsable: Dueño de la empresa

Presupuesto: Estimación cantidad de horas en gestión de empresas: 80hs mensuales. \$ 15 x hora: \$ 1.200.

3.3. Llevar la satisfacción del cliente al 98%

Siendo una de las variables de éxito de la empresa la satisfacción del cliente a través de la calidad en la prestación del servicio de pre y pos venta, se considera fundamental contar con información fehaciente y claramente monitoreada al respecto.

Para medir la satisfacción del cliente se efectuarán contactos con los mismos 15 días posteriores a la entrega del producto⁴³.

Toda la información recabada se tabulará buscando para el período 2009-2010 obtener un 98% de clientes satisfechos. Una vez alcanzado este objetivo el mismo se transformará en herramienta de promoción de la empresa.

Plazo: a partir del mes de mayo 2009

Responsable: Dueños de la empresa

Presupuesto: Estimación cantidad de horas en gestión de medición y procesamiento de datos: 10hs mensuales. \$ 15 x hora: \$ 150.

⁴³ Ver Encuesta de Satisfacción para clientes en Anexo 4 Pág. 120 del presente trabajo.

Capítulo 9: Diseño del Cuadro de Mando Integral

Diseño del CMI

El diseño del Cuadro de Mando Integral parte del plan estratégico de la empresa. Cabe aquí distinguir que, además de los factores de éxito descritos para la empresa en su conjunto, se expondrán los factores de éxito de cada una de las cuatro perspectivas que implica el trabajo con la herramienta de Cuadro de Mando Integral:

Es decir, a continuación se definirán para cada una de las cuatro perspectivas los objetivos que se procurará controlar a través de ellas y los factores claves de éxito que darán sustento a los indicadores que permitan advertir si se producen desvíos en la ejecución sobre la planificación estratégica diseñada.

Por lo expuesto, se retomarán aquí los objetivos fijados en el plan estratégico, ya que medir el grado de éxito de la consecución de los mismos de manera continua, así como poder detectar tempranamente los desvíos, se constituyen en las razones centrales de haber incluido el Cuadro de Mando Integral dentro de este trabajo en el marco del desarrollo de un Planeamiento Estratégico.

Implementación del CMI

El control y la retroalimentación son partes fundamentales en el planteamiento del plan estratégico formulado para la empresa objeto de estudio. Por esta razón la implementación del Cuadro de Mando Integral se irá efectuando en paralelo a la ejecución del plan estratégico de la empresa conforme se vayan instrumentando los planes operativos

Desarrollo de las perspectivas del CMI

Se relacionarán a continuación los objetivos estratégicos y financieros, y sus factores claves de éxito con las distintas perspectivas del CMI

Perspectiva Financiera

Objetivos Relacionados:

- Triplicar el volumen de facturación anual para el año 2010
- Aumentar la utilidad neta en un 80% anual (periodos 2009-2010)

Factores claves de éxito

Superávit de la actividad global: Factor clave común a todas las organizaciones con fines de lucro, implica que los ingresos totales superen a los egresos totales de la empresa. Dado el contexto de crisis en que se encuentra inmerso el país este es el factor más importante que debe controlarse.

Control de Costos: Dada la estrategia seleccionada de ser el proveedor de mejor costo, es fundamental el control de la estructura de costos de la empresa. Asimismo las características del proceso productivo también requieren que se lleve un control del costo de cada etapa del proceso. Sin un monitoreo de la incidencia de los costos en el proceso productivo y en el proceso de generación de imagen es imposible medir el cumplimiento de los objetivos de aumento de la utilidad neta.

Control del ciclo de efectivo: Si bien el ciclo de efectivo de la empresa es relativamente corto, es fundamental que se lleve un control del mismo para no descalzar financieramente las operaciones.

Perspectiva Del Cliente

Objetivos Relacionados

- Posicionar a la empresa Prana en la mente de los consumidores
- Diseñar el Plan de Marketing

Factores claves de éxito

Satisfacción del cliente: Tener una base de clientes satisfechos es fundamental para el posicionamiento de la empresa como proveedora de productos de calidad. Por este motivo es importante el monitoreo de la satisfacción de los clientes actuales de la misma.

Obtención de nuevos clientes: Para el crecimiento de la empresa, es necesario que se incorporen nuevos clientes permanentemente. Por esta razón se considera de capital importancia el control de este factor.

Rendimiento de los medios de publicidad: A fin de evaluar la utilidad de las acciones destinadas a posicionar a la empresa en el medio se requiere controlar el impacto de las mismas en la incorporación de nuevos clientes.

Perspectiva del Proceso Interno

Objetivos Relacionados

- Reestructurar el proceso de producción de la empresa

Factores claves de éxito

Control de los costos de producción: Dentro de los costos de la empresa el rubro que más impacta en el precio de venta de los productos es el costo de producción, por otra parte disminuir estos costos permitiría aumentar la rentabilidad de la empresa. Por esta razón se considera importante el monitoreo de estos costos específicos y su relación con los costos totales y con los ingresos de la empresa.

Tiempo de respuesta: Los clientes no sólo requieren soluciones a su medida en cuanto a diseño y calidad sino que es muy importante la velocidad con que se entregan los productos. Controlar el tiempo de respuesta es clave para el mantenimiento de los clientes actuales y la incorporación de los nuevos.

Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento

Objetivos Relacionados

- Reestructurar el proceso de producción de la empresa

Factores claves de éxito

Capacitación del personal de la empresa: Tanto los dueños como el personal que se contrate deben tener las competencias técnicas necesarias para ayudar al crecimiento de la organización. Si bien en este plan estratégico no se consideran capacitaciones por existir acciones determinantes más importantes a corto plazo. El CMI debe contemplar que se diseñe un plan de capacitación.

Diseño de los Indicadores

La empresa no cuenta con ningún proceso de control en este momento, razón por la cual todos los indicadores se van a generar en función de los factores claves de éxito identificados en el punto anterior.

Perspectiva Financiera:

De acuerdo a los factores claves de éxito identificados para la perspectiva financiera se diseñaron los siguientes Indicadores:

- *Superávit de la actividad global*

Margen Bruto Sobre Ventas:

$$\frac{\text{ventas} - \text{costos directos}}{\text{ventas}} * 100$$

Este Indicador representa el porcentaje de rentabilidad bruta que otorgan las ventas efectuadas por la empresa para un período determinado.

Teniendo en cuenta que este indicador sólo contempla el margen sobre los costos directos de producción se consideran los siguientes parámetros:

▪	Indicador < 40 %	Malo
▪	40 % < Indicador < 50 %	Bueno
▪	Indicador > 50 %	Muy Bueno

Retorno sobre ventas

$$\frac{\text{Utilidad Neta (antes de Impuestos)} * 100}{\text{Ventas}}$$

Este Indicador representa el retorno neto de la empresa sobre el total de las ventas. Es decir cuanto dinero queda neto a los dueños de la empresa en un período determinado de Tiempo.

Dados los objetivos planteados para la empresa se busca llegar a los siguientes parámetros:

▪	Indicador < 25 %	Malo
▪	25 % < Indicador < 30 %	Bueno
▪	Indicador > 30 %	Muy Bueno

Rendimiento sobre los Activos

$$\frac{\text{Utilidad antes de Intereses e Impuestos} * 100}{\text{Activos Totales}}$$

Este Indicador representa la utilidad obtenida por cada peso invertido en activos de la empresa, es importante destacar que la adquisición de maquinaria para el armado del taller repercutirá negativamente sobre este indicador en el período 2009.

Se plantean los siguientes parámetros:

Indicador < 25 %	Malo
25 < Indicador < 35 %	Bueno
Indicador > 35 %	Muy Bueno

- *Control de Costos*

Incidencia de los Costos Totales

$$\frac{\text{Costos Totales}}{\text{ventas}} * 100$$

Este Indicador Representa la incidencia de los costos en el flujo de caja de la empresa. Dados los objetivos planteados para la empresa se busca llegar a los siguientes parámetros:

Indicador > 75 %	Malo
75 % > Indicador > 65 %	Bueno
Indicador < 60 %	Muy Bueno

- *Control del ciclo de efectivo*

Ciclo de Efectivo

Este indicador refleja por cuánto tiempo la empresa debe financiar con capital de trabajo las operaciones corrientes. Dada la diferencia de funcionamiento del ciclo producción – venta - cobranzas de la empresa para sus distintos segmentos se debe analizar cada uno de ellos por separado.

- Ciclo Efectivo Uniformes escolares

$\text{Días compra materia prima} + \text{días producción} + \text{Plazo venta}$
--

Por el funcionamiento de este producto, el ciclo de efectivo es muy largo. Por lo cual se presentan los siguientes parámetros.

Indicador > 165 días	Malo
165 días > Indicador > 135 días	Bueno
Indicador < 135 días	Muy Bueno

➤ Ciclo Efectivo Prendas de Promociones y Uniformes Corporativos

Días compra materia prima + Días producción – Días Pago Anticipado
--

Este Ciclo se comporta de manera diferente ya que la empresa sólo utiliza su capital de trabajo para el pago final al último taller o a lo sumo al último taller y una parte del bordado o estampado. Para este ciclo se definen los siguientes Parámetros

Indicador > 15 días	Malo
15 días > Indicador > 7 días	Bueno
Indicador < 7 días	Muy Bueno

Perspectiva del Cliente:

De acuerdo a los factores claves de éxito identificados para la perspectiva del cliente se diseñaron los siguientes Indicadores:

- *Satisfacción del cliente*

Resultado relevamiento de clientes:

$\frac{\text{Cantidad de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes relevados}} * 100$

Total de clientes relevados

Este Indicador representa el porcentaje de los clientes que se encuentran satisfechos por los productos y servicios brindados por la empresa. Teniendo en cuenta los objetivos planteados en el Plan Estratégico se consideran los siguientes parámetros:

Indicador < 95 %	Malo
95 % < Indicador < 98 %	Bueno
Indicador > 98 %	Muy Bueno

Índice de devoluciones de productos

$$\frac{\text{Productos devueltos}}{\text{Productos entregados}} * 100$$

Más allá de las encuestas de satisfacción la empresa busca una medida objetiva para medir la satisfacción de sus clientes. Con el Índice de devoluciones de Producto se obtiene un valor objetivo sobre la calidad de las prendas entregadas.

Indicador > 5 %	Malo
5 % > Indicador > 3 %	Bueno
Indicador < 3 %	Muy Bueno

- *Obtención de nuevos clientes*

Índice de Nuevos Clientes

$$\frac{\text{Ventas a Clientes Nuevos}}{\text{Ventas Totales}} * 100$$

Este indicador referencia qué porcentaje de ventas de la empresa van destinadas a clientes nuevos (entendiéndose por nuevos aquellos que no han hecho ninguna compra anterior en la empresa) Lo interesante de éste índice es que para mantener sus parámetros deben aumentarse los nuevos clientes conforme aumentan las ventas de la empresa.

▪	Indicador < 20 %	Malo
▪	20 % < Indicador < 30 %	Bueno
▪	Indicador > 30 %	Muy Bueno

- *Rendimiento de los medios de publicidad*

Incidencia de la Publicidad:

$$\frac{\text{Ventas Mensuales}}{\text{Inversión en publicidad mensual}}$$

Este Indicador le da a la empresa un parámetro de la influencia de la publicidad en el aumento de las ventas. Si bien es difícil evaluar si un nuevo cliente fue por influencia de la publicidad o por referencia u otro motivo, nos presenta una aproximación útil para medir la eficiencia del gasto en promoción.

▪	Indicador < 20	Malo
▪	20 < Indicador < 30	Bueno
▪	Indicador > 30	Muy Bueno

Perspectiva del Proceso Interno:

De acuerdo a los factores claves de éxito identificados para la perspectiva del proceso Interno se diseñaron los siguientes Indicadores:

- *Control de los costos de producción*

Costo de Operaciones

$$\frac{\text{Costo Operativo}}{\text{Ventas}} * 100$$

Con este indicador se representa la incidencia de los costos directos de producción en el volumen de venta. El control de este costo es fundamental para el funcionamiento de la empresa porque un aumento del mismo repercutiría directamente en el resto de las operaciones de Prana.

Indicador > 60 %	Malo
60 % > Indicador > 55 %	Bueno
Indicador < 55 %	Muy Bueno

Incidencia de las Materias Primas

$$\frac{\text{Costo Materia Prima}}{\text{Costos Operativos}} * 100$$

En este momento de crisis es fundamental identificar la fuente de los aumentos de costos. Por esta razón se genera este indicador que permite medir sensiblemente la incidencia de las materias primas con respecto a los costos operativos de la empresa.

Indicador > 55 %	Malo
55 % > Indicador > 45 %	Bueno
Indicador < 45 %	Muy Bueno

- *Tiempo de respuesta*

Tiempo de Respuesta:

$\text{Fecha de Cobro Anticipo} + \text{Días entrega producto}$

Este Indicador representa la demora de la empresa en satisfacer el pedido de los clientes. Los parámetros para la evaluación son:

▪	Indicador > 25 días	Malo
▪	25 días > Indicador > 20 días	Bueno
▪	Indicador < 20 días	Muy Bueno

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

Como quedó planteado anteriormente la empresa no tiene empleados y no es una de las prioridades la capacitación ni la actualización tecnológica. De todas maneras se deja planteada la perspectiva de aprendizaje y crecimiento para el cuadro de Mando Integral ya que se estima que va a ser necesaria su implementación en el futuro.

El factor clave de éxito detectado para esta perspectiva es el siguiente:

- *Capacitación del personal de la empresa*

Índice de capacitación

$$\frac{\text{Costo de capacitación}}{\text{Total de clientes}} * 100$$

El sentido de la capacitación es brindar un servicio mejor a los clientes de la empresa. Es por esta razón que se toma como parámetro para el índice la cantidad de clientes. Esto indica cuánto dinero se gasta semestralmente en capacitación al personal por cliente de la empresa.

Los parámetros son los siguientes:

- Indicador < \$ 20 Malo
- \$ 20 < Indicador < \$ 35 Bueno
- Indicador > \$ 35 Muy Bueno

Cuadro Síntesis de Indicadores

Este cuadro resume la relación existente entre los indicadores y las perspectivas de Cuadro de Mando Integral. Por otra parte incluye una breve referencia al significado y utilidad de cada uno.

Perspectiva	Nombre Del Indicador	Referencia
Financiera	Margen Bruto de ventas	Relación entre las ventas y los costos directos por venta
	Retorno Sobre Ventas	Mide la relación entre la utilidad y las ventas
	Rendimiento sobre los Activos	Mide qué utilidad se obtuvo por cada peso invertido en activos
	Incidencia de los costos totales	Indica qué porcentaje de las ventas se erogó para sostener la empresa en el período
	Ciclo de efectivo	Indica durante cuántos días la empresa debe utilizar capital de trabajo para sostener un pedido
Del Cliente	Satisfacción del cliente	Mide el porcentaje de clientes satisfechos de un relevamiento
	Devoluciones de Productos	Mide el porcentaje de productos devueltos
	Obtención de nuevos clientes	Mide la relación entre las ventas y los clientes nuevos.
	Rendimiento de medios de publicidad	Mide la eficiencia del gasto publicitario
Del Proceso Interno	Costo de Operaciones	Mide la relación entre los costos operativos y las ventas
	Incidencia de las materias primas	Mide la relación entre el costo de materia prima y los costos totales
	Tiempo de respuesta	Mide el tiempo transcurrido entre el pedido y la entrega
Aprendizaje y Crecimiento	Índice de capacitación	Mide cuánto se gasta en capacitación por cada cliente

Cuadro de Causa - Efecto

Por medio de este cuadro se puede visualizar la relación existente entre el CMI y la estrategia de la empresa. En el mismo se puede apreciar de qué manera los objetivos del Plan Estratégico se corresponden con los Indicadores para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Para la construcción del CMI se partirá de la visión de la empresa. La misma genera objetivos estratégicos que son transformados a su vez en planes operativos. Estos últimos deben ser controlados eficientemente, cerrando de este modo el ciclo planeación-ejecución-control-retroalimentación.

Es decir, existe una relación causa-efecto entre las operaciones y la visión. Lo que se busca mediante el CMI es poder controlar con indicadores mensurables los resultados de la ejecución del plan estratégico que permite alcanzar la visión.

Para una mejor comprensión recordaremos la Visión de la empresa

“Ser reconocidos como la empresa de mayor calidad y servicio en la provisión de uniformes, con un especial énfasis en la responsabilidad social de la empresa y en la calidad de vida de su personal”

Objetivos	Financiera	Clientes	Procesos Internos	Aprendizaje y Crecimiento
Triplicar el volumen de facturación anual para el año 2010	<ul style="list-style-type: none"> Rendimiento sobre los Activos Ciclo de efectivo 			
Aumentar la utilidad neta en un 80% anual (periodos 2009-2010)	<ul style="list-style-type: none"> Margen Bruto de ventas Retorno Sobre Ventas Incidencia de los costos totales 			
Posicionar a la empresa Prana en la mente de		<ul style="list-style-type: none"> Rendimiento de medios de publicidad 		

los consumidores				
Reestructurar el proceso de producción de la empresa			<ul style="list-style-type: none"> • Costo de Operaciones • Incidencia de las materias primas • Tiempo de respuesta 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de capacitación
Diseñar el Plan de Marketing		<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente • Obtención de nuevos clientes • Devoluciones de Productos 		

Conclusiones

A lo largo del presente trabajo se pudo diagnosticar que la empresa Prana, micro emprendimiento familiar dedicado a producir y comercializar prendas uniformes, carecía de un planeamiento que le permitiera realizar un crecimiento sostenido en el tiempo.

Asimismo la situación del entorno que atraviesa la empresa es altamente compleja, encontrándose afectada por las turbulencias de una de las mayores crisis económicas mundiales sufridas en los siglos XX e inicios del XXI.

La incipiente experiencia en gerenciamiento del matrimonio fundador y las dificultades intrínsecas del sector textil complican aún más el escenario en el cual debe desarrollarse la empresa.

Como se demuestra en este trabajo, luego de un profundo análisis diagnóstico, la empresa tiene la potencialidad de desarrollarse, pero para esto debe ajustarse a un Plan Estratégico que le permita funcionar de manera ordenada y sistematizada.

Los objetivos fijados para el plan son los siguientes:

Financieros:

- Triplicar el volumen de facturación anual para el año 2010
- Aumentar la utilidad neta en un 80% anual para los periodos 2009-2010

Y estratégicos:

- Posicionar a la empresa Prana en la mente de los consumidores
- Reestructurar el proceso de producción de la empresa
- Diseño de un Plan de Marketing).

Para cada uno de ellos se diagramaron objetivos a nivel táctico y planes operativos que permitan lograrlos. Los mismos tienen su basamento teórico y están articulados de manera directa con la posición real de la empresa en el mercado, por lo

cual se considera que las acciones propuestas presentan el camino que permite el desarrollo de la empresa.

Por otra parte, a efectos de brindar a los dueños la posibilidad de controlar si sus acciones resultan consecuentes con el planeamiento abordado, se diagramó también un Cuadro de Mando Integral, con el objetivo de que puedan realizar el adecuado control preventivo y la consecuente corrección de desvíos en caso que se produjeran.

Se puede observar en el flujo de fondos proyectado⁴⁴ que de seguirse el plan propuesto para la empresa se prevé un aumento en el volumen de facturación y una reducción de los costos de producción elevando la rentabilidad de la empresa a un 40% aproximadamente.

En números implicaría para el último año del plan, una ganancia neta de aproximadamente \$130.000. En el mundo de las grandes empresas estos números no son significativos para sostener un proyecto de inversión. Pero no hay que perder la perspectiva de que se trata de una empresa familiar sostenida por un matrimonio que recién se inicia en el mundo empresarial y con el fruto de este emprendimiento pueden generarse un ingreso promedio mensual, para los mismos, de aproximadamente \$11.000.

Finalmente es importante destacar el impacto que tiene en la economía familiar el desarrollo sustentable de la empresa. Por una parte generar un ingreso propio es un anhelo de sus dueños ya que como se describiera anteriormente, para ellos poder trabajar de manera independiente es uno de los objetivos que los llevaron a crear la empresa. Por otro lado, las posibilidades de crecimiento económico a nivel familiar – que prácticamente no tendrían límite en el tiempo- generan el espacio propicio para que la motivación de sus fundadores se ligue al esfuerzo que están dispuestos a invertir para profesionalizar la gestión y realizar las acciones aquí propuestas.

⁴⁴ Ver Flujo de Fondos Proyectado en Anexo 5 Pág. 121 del presente trabajo

Anexo 1: Guía de pautas para la entrevistas a los dueños de la empresa

Empresa Prana: guía de pautas para el relevamiento de los dueños

Guía de pautas para las entrevistas realizadas a los dueños de la empresa a partir de las cuales se han sacado conclusiones para el desarrollo de este trabajo.

Relevamiento institucional general:

Descripción de las principales actividades (formales y reales):

Breve historia de la empresa:

Planificación (¿se realiza formalmente?):

Procedimientos (están formalizados):

Expectativas de proyectos (cuando – cuanto tiempo – profundidad):

Situación financiera de la empresa:

Dificultades:

Fortalezas:

Relevamiento del proceso productivo y R.R.H.H.:

Cantidad de personal de la empresa:

Calificación del personal de la empresa

Proceso productivo y sistema de control:

Puntos críticos:

Anexo 2: El proceso en fotos (ejemplo)

Temporada Otoño invierno 2007 Telenik



1) El cliente pide que se haga una colección similar a las propuestas por la empresa Telecom Personal pero con características propias.



2) Prana presenta a la empresa cliente diferentes opciones de uniformes, buscando armonizar la propuesta de Telecom personal, con los intereses de diferenciación de Telenik.



3) El cliente elige, una de las alternativas y sobre eso se efectúa el trabajo. En la imagen de la izquierda se ve el estilo elegido por el cliente. A la derecha el último paso del proceso productivo en las instalaciones de la empresa.



4) Final del proceso, la prenda entregada y siendo usada por el personal de la empresa cliente.

Anexo 3: Fotografías de algunos trabajos realizados

Canal CREAM de Televisión Merlo San Luis.



Izquierda:
Remera de algodón con
logotipo de la empresa
estampado en tetilla
Izquierda

Derecha:
La misma remera de
algodón detalle de
estampado de logo de la
empresa en espalda



Izquierda:
Chomba de piqué con
logotipo de la empresa
bordado en tetilla Izquierda

Derecha:
Campera de polar con
logotipo de la empresa
bordado en tetilla Izquierda



Agencia Telenik, Telecom Personal.



Izquierda:
Uniforme otoño-invierno en lycra de
algodón y jersey de seda con logotipo de
“Personal” bordado en las dos piezas

Derecha:
Uniforme primavera-verano en gabardina
elastizada y musculosa en lycra de algodón
con logotipo de “Personal” bordado en las
tres piezas



Cooperativa Telefónica de Villa de Merlo San Luis



Izquierda y Derecha:
Chomba de pique de
algodón con isologotipo
de la cooperativa bordado
con campos en tetilla
izquierda y espalda.



Chomba de Piqué, detalle del bordado en la
espalda.

Anexo 4: Encuesta de Satisfacción para clientes

EVALUACIÓN DE CALIDAD

El siguiente formulario tiene como único objetivo conocer su evaluación sobre la calidad de nuestros productos y servicio. De considerar conveniente ampliar detalles, por favor, realícelos en “Sugerencias”. Sus comentarios y sugerencias nos permitirán mejorar nuestros servicios.

Nro	¿Cómo evaluaría Ud. los siguientes aspectos?	😊		😐		☹️	
		5	4	3	2	1	
1.	Presentación de las colecciones de productos						
2.	Comprensión del vendedor sobre sus necesidades						
3.	Comunicación y coordinación con la empresa						
4.	El diseño de la/s prenda/s se ajusta a sus necesidades						
5.	Calidad de la tela de la/s prenda/s						
6.	Calidad de la confección de la/s prenda/s						
7.	Calidad en la presentación de la/s prenda/s						
8.	Formas de pago ofrecidas por la empresa						
9.	Servicios que recibió por parte de la empresa						
10.	Cumplimiento de los plazos acordados						

SUGERENCIAS

Anexo 5: Flujo de Fondos Proyectado

Mes	AÑO 1											
	mar-09	abr-09	may-09	jun-09	jul-09	ago-09	sep-09	oct-09	nov-09	dic-09	ene-10	feb-10
Ventas	\$ 35.000	\$ 30.000	\$ 5.000	\$ 2.000	\$ 10.000	\$ 30.000	\$ 20.000	\$ 4.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 0	\$ 40.000
Costo de Ventas	\$ 22.750	\$ 19.500	\$ 3.250	\$ 1.300	\$ 6.500	\$ 19.500	\$ 9.000	\$ 1.800	\$ 900	\$ 900	\$ 0	\$ 18.000
Sueldos personal							\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500
Costos Plan estratégico												
Plan operativo:												
1.1 Creación y consolidación de la identidad de la empresa	\$ 1.120											
1.3 Diseño de la publicidad		\$ 935	\$ 935									
1.4 Diseño página web		\$ 1.470	\$ 1.470	\$ 150				\$ 150			\$ 150	
1.5 Diseño y publicación de las piezas publicitarias			\$ 2.000			\$ 500	\$ 500					\$ 1.000
2.1 Alquiler de Taller							\$ 400	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
2.2 Compra de maquinaria							\$ 3.958					
Amortización de maquinaria										\$ 792		
2.3 Contratación de personal						\$ 200						
2.4 Búsqueda de nuevos proveedores					\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120
2.5 Afianzamiento de las relaciones con prov. existentes					\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30
3.1 Armado de Bases de datos	\$ 750											
3.2 Programa de visita colegios												
1) Uniformes escolares					\$ 450	\$ 900	\$ 900					
2) Prendas para promociones	\$ 600											
3) Uniformes corporativos			\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200
3.3 Satisfacción del cliente			\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150
Total Costos Plan Estratégico	\$ 2.470	\$ 2.285	\$ 2.555	\$ 4.820	\$ 2.100	\$ 1.900	\$ 6.058	\$ 650	\$ 500	\$ 1.292	\$ 650	\$ 1.500
Resultado	9.780,00	8.215,00	-805,00	-4.120,00	1.400,00	8.600,00	3.442,00	50,00	-900,00	-1.691,60	-2.150,00	19.000,00
Resultados acumulados	\$ 9.780	\$ 17.995	\$ 17.190	\$ 13.070	\$ 14.470	\$ 23.070	\$ 26.512	\$ 26.562	\$ 25.662	\$ 23.970	\$ 21.820	\$ 40.820

Referencias:

Costo de Ventas:	Es el costo de la empresa por materiales y mano de obra para creación del producto, el mismo se separa a partir de la creación del taller porque parte del costo de mano de obra pasa a estar bajo el rubro sueldos del personal.
Costos Plan estratégico:	Son todos los costos derivados de la puesta en marcha del plan, los mismos van ingresando al flujo al tiempo que se van ejecutando los planes operativos. El monto total de los mismos se agrupa bajo el ítem total costos Plan Estratégico
Resultado:	Es el resultado neto mensual, los valores pueden ser positivos o negativos debido a la estacionalidad de la demanda.
Resultados Acumulados:	Es el resultado acumulado de la empresa mes a mes, es la medida de lo que va ingresando en la empresa hasta el mes en que se lo mire desde el momento de inicio del plan.

ANO 2

Mes	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	ene-11	feb-11
Ventas	\$ 53.667	\$ 46.000	\$ 7.667	\$ 3.067	\$ 15.333	\$ 46.000	\$ 30.667	\$ 6.133	\$ 3.067	\$ 3.067	\$ 0	\$ 61.333
Costo de Ventas	\$ 24.150	\$ 20.700	\$ 3.450	\$ 1.380	\$ 6.900	\$ 20.700	\$ 13.800	\$ 2.760	\$ 1.380	\$ 1.380	\$ 0	\$ 27.600
Sueldos personal	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500
Costos Plan estrategico												
Tarea												
1.1 Creacion y consolidación de la identidad de la empresa												
1.3 Diseño de la publicidad												
1.4 Diseño pagina web		\$ 150			\$ 150			\$ 150			\$ 150	
1.5 Diseño y publicacion de las piezas publicitarias	\$ 1.000			\$ 2.000		\$ 500	\$ 500					\$ 1.000
2.1 Alquiler de Taller	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
2.2 Compra de maquinaria												
Amortización de maquinaria										\$ 792		
2.3 Contratación de personal												
2.4 Busqueda de nuevos proveedores	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120
2.5 Afianzamiento de las relaciones con prov. existentes	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30
3.1 Armado de Bases de datos												
3.2 Programa de visita colegios												
1) Uniformes escolares					\$ 200	\$ 200	\$ 200					
2) Prendas para promociones												
3) Uniformes corporativos												
3.3 Satisfacción del cliente	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150
Total Costos Plan Estratégico	\$ 1.500	\$ 650	\$ 500	\$ 2.500	\$ 850	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 650	\$ 500	\$ 1.292	\$ 650	\$ 1.500
Resultado	26.516,67	23.150,00	2.216,67	-2.313,33	6.083,33	22.600,00	14.166,67	1.223,33	-313,33	-1.104,93	-2.150,00	30.733,33
Resultados acumulados	\$ 67.337	\$ 90.487	\$ 92.704	\$ 90.390	\$ 96.474	\$ 119.074	\$ 133.240	\$ 134.464	\$ 134.150	\$ 133.045	\$ 130.895	\$ 161.629

Referencias:

Costo de Ventas:	Es el costo de la empresa por materiales y mano de obra para creación del producto, el mismo se separa a partir de la creación del taller porque parte del costo de mano de obra pasa a estar bajo el rubro sueldos del personal.
Costos Plan estratégico:	Son todos los costos derivados de la puesta en marcha del plan, los mismos van ingresando al flujo al tiempo que se van ejecutando los planes operativos. El monto total de los mismos se agrupa bajo el ítem total costos Plan Estratégico
Resultado:	Es el resultado neto mensual, los valores pueden ser positivos o negativos debido a la estacionalidad de la demanda.
Rasultados Acumulados:	Es el resultado acumulado de la empresa mes a mes, es la medida de lo que va ingresando en la empresa hasta el mes en que se lo mire desde el momento de inicio del plan.

Índice de Referencias Bibliográficas

Libros

- Porter Michael E. *Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 2da edición. Edit Rei Argentina SA. Argentina. Año 1992.
- Schelemenson, Aldo. *Análisis organizacional y empresa unipersonal. Crisis y conflictos en contextos turbulentos*. Buenos Aires, Argentina. Edit. Paidos. 1993.
- Hellriegel Don, Jackson Susan y Slocum John. *Administración, un enfoque basado en competencias*. 10ma Edición. Editorial Thomson. México. 2005.
- Thompson Arthur A. Jr. y Strickland A. J. III, *Administración estratégica Conceptos y Casos*. 11a edición. Edit. McGraw-Hill 1999
- Tomasini Alfredo Acle, *Planeación Estratégica y Control Total de Calidad: Un caso Real Hecho en México*. México, Edit. Grijalbo.
- Mintzberg y Waters citado en Caldera Mejía, Rodolfo. *Planeación Estratégica de Recursos Humanos*. Universidad Politécnica de Nicaragua. Editorial Estratégica-Consultoría, SA. Dic. 2004. Nicaragua.
- BID, EIAP, FGV *Proyecto de desarrollo: Planificación, implementación y control*. México DF editorial Limusa 1985
- Kotler, Philip. *Dirección de Marketing, la edición del milenio*. Edit. Pearson. México. 2001
- Kaplan, Robert y Norton David. *Cuadro de Mando Integral*. Ed. Gestión 2000. Barcelona. Año 2000.
- Scribano Adrian “ *Introducción al Proceso de Investigación en Ciencias Sociales*” Ed. Copiar 1º Edición 2002, Argentina
- Quivy, Raymond y Van Campenhoudt Luc. *Manual de investigación de las Ciencias Sociales*. México. LIMUSA, Noriega Editores. 1999.
- Eco, Umberto. *Cómo se hace una tesis*. México. Gedisa Editorial. 2000.

Revistas

- “*Quien es quien en la cadena de valor del sector de la indumentaria textil*”
Revista Saber Como – INTI N° 53 Junio 2007
- Rohm, Howard , “*A Balancing Act*”, Revista *Performe*, vol. 3, issue 2. versión web: <http://www.balancedscorecard.org/Portals/0/PDF/perform2.pdf>

Paginas Web consultadas

- <http://www.businessballs.com/pestanalysisfreetemplate.htm/> Chapman, Alan.
- <http://www.ciaindumentaria.com.ar> Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria.
- <http://www.diarioperfil.com.ar> “Los Fundamentos Económicos del Adelanto de las Elecciones” Carmen Lopez Imizcoz. 15 de Marzo de 2009
- <http://www.diarioperfil.com.ar> “Los países del G20 acuerdan reforzar el FMI” Matias Barberia. 15 de Marzo de 2009
- <http://web.worldbank.org/> Fecha: 16 de marzo de 2009

Informes Gubernamentales

- Ministerio de Economía de la Nación, <http://www.mecon.gov.ar/> *Dirección de Programación Económica Regional*, Informes ejecutivos sectoriales, Textil y confecciones (2005) Región Centro
- Ministerio de Economía Gobierno de Mendoza, *Instituto de desarrollo Industrial Tecnológico y de Servicios* <http://www.idits.org.ar/>, “*Informe Final Sector Textil*”, Agosto 2006