



# **Trabajo Final de Graduación**

## ***Estudio de la variabilidad de la demanda de Pin S.A.***

***Recomendaciones y cursos de acción a seguir***

QUAGLIA, Gerardo Ariel  
Licenciatura en Administración  
Universidad Empresarial Siglo 21

# Índice

Título .....	4
Introducción .....	5
Tema .....	7
Objetivo General .....	8
Objetivos Específicos .....	8
Marco Teórico .....	9
Diagnóstico organizacional .....	11
Variabilidad de la demanda y consecuente variación en la facturación .....	16
Características del mercado .....	19
Alternativas estratégicas para disminuir la variabilidad de la demanda y la facturación .....	22
Marco Metodológico .....	25
Desarrollo del Trabajo .....	28
Análisis Externo .....	29
Situación económica mundial.....	30
Situación Argentina .....	31
Beneficio cambiario .....	32
Inflación .....	32
Incertidumbre empresaria .....	33
Sector merchandising .....	34
Creciente uso y efectividad de objetos promocionales en las acciones de comunicación e identificación empresarial .....	34
Marketing de experiencia .....	36
Sensibilidad de la demanda de los productos .....	36
Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter .....	38
Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter para Pin S.A. ....	39
Participantes Potenciales .....	39
Amenaza de Productos Sustitutos .....	39
Poder negociador de los compradores .....	40
Poder de negociación de los proveedores .....	40
Competidores del sector .....	40
Conclusiones Cinco Fuerzas de Porter .....	42
Análisis Interno .....	44
Historia de Pin S.A. ....	45
Visión .....	46
Misión .....	46
Valores .....	47
Estructura organizacional .....	49
Mercado objetivo .....	50
Mercado internacional .....	51
Estrategia de Pin S.A. ....	52
Productos .....	53
Página web .....	55
Variabilidad de la demanda .....	56
Análisis FODA .....	60
Análisis FODA de Pin S.A. ....	61
Fortalezas .....	62
Debilidades .....	63
Oportunidades .....	65

Amenazas .....	66
Conclusiones FODA .....	67
Diagnóstico .....	69
Resultados Esperados .....	71
Análisis de la cartera de clientes .....	72
Introducción .....	73
Análisis de la producción y facturación de Pin S.A. en cada segmento .....	75
Conclusión análisis de la producción y facturación de Pin S.A. en cada segmento ..	86
Clasificación de clientes importantes .....	89
Conclusión clasificación de clientes importantes .....	97
Patrones comunes de compra .....	98
Introducción .....	99
Patrones comunes de compra .....	100
Conclusión patrones comunes de compra .....	103
Informe .....	104
Cursos de acciones para disminuir la variabilidad de la demanda .....	106
Introducción .....	107
Objetivos .....	109
Estrategias .....	110
Programa: Giro de 180° - Turismo Invernal .....	111
Programa: Expresate - Venta a fábricas de ropa e indumentaria .....	114
Programa: Agro Pin - Ferias Agropecuarias .....	118
Programa: Discriminación de precios .....	121
Estimación de ventas sin estrategias del trabajo final de graduación .....	123
Flujo de Producción Proyectado .....	124
Flujo de Ingresos Proyectado .....	125
Flujo de Fondo Año 2007 .....	127
Indicadores de Control .....	128
Conclusiones .....	129
Recomendaciones .....	130
Glosario .....	131
Bibliografía .....	132
Anexo .....	135



# ***Estudio de la variabilidad de la demanda de Pin S.A.***

***Recomendaciones y cursos de acción a seguir***

## Introducción

Abordé por primera vez a Pin S.A., empresa que se dedica a la producción y comercialización de merchandising metálico, a través de una persona conocida que facilitó mi contacto con la empresa y a quien agradezco profundamente. El objetivo era realizar el presente Trabajo Final de Graduación. Más específicamente la intención es realizar un Proyecto de Aplicación Profesional (PAP) en el cual se pretende analizar una problemática específica de la empresa y sus consecuentes cursos de acción a seguir.

Pin S.A. está localizada en la ciudad de Córdoba y su actividad principal (producción y comercialización de merchandising metálico) se extiende al ámbito nacional. El período de estudio está comprendido desde Enero de 2002 a Septiembre de 2005. No obstante, y a causa de las distintas etapas de avance de este trabajo, se han incorporado datos más actuales cuando la ocasión y pertinencia lo demandó.

Para reseñar el origen de esta organización se debe situar en el año 1996. En ese año Emilio Etchegorry fundador de Pin S.A. y por entonces miembro de la Comisión de Jóvenes Empresarios de la Cámara Metalúrgica de Córdoba, viajó a México para representarla en un congreso. Una de las actividades de dicho congreso requería la presentación de un proyecto por cada una de las entidades presentes. Es en ese momento cuando Emilio Etchegorry, quien tenía por hobby coleccionar pines, propone hacer competitiva la fabricación en Argentina de este producto, que por entonces (1996 período de auge de la convertibilidad) su demanda se cubría prácticamente en su totalidad mediante importaciones.

De regreso en Argentina, Emilio pone en marcha su emprendimiento en un salón de su familia luego de construir de forma casera algunas de las maquinarias requeridas para el proceso de fabricación de los pines, como lo es la fundidora de zamac que es la base del producto.

La constitución de la empresa fué en junio de 1997 y se registra bajo la denominación Pin de Emilio A. Etchegorry, hasta que en diciembre de 1999 se organiza en sociedad anónima, bajo la actual denominación Pin S.A.. En el mismo mes de su fundación se entregó el primer pedido a la Fundación Junior Achievement.

En 1998, se presenta el proyecto en el programa Incubadora de Empresas, de la Municipalidad de Córdoba, en el cual, tras ser seleccionado y apoyado, se traslada al predio del programa ubicado en calle Carnerillo 2275, Barrio Empalme detrás del CPC (Centro de Participación Comunal) de este barrio, destinado a las empresas de la Incubadora, donde recibió importantes beneficios especialmente en costos y comodidades edilicias. Pin S.A. permaneció en estas instalaciones hasta Septiembre de 2004.

Desde Septiembre de 2004 la empresa funciona en su nueva fábrica ubicada en la calle Diego de Torres 1005 en barrio San Vicente de la ciudad de Córdoba. En estas instalaciones se desarrollan la totalidad de los procesos productivos de la empresa bajo estrictas exigencias de bioseguridad.

En cuanto a su actividad, Pin S.A. se autodefine como una empresa productora de merchandising metálico. Es decir que su actividad principal es la producción y comercialización de objetos promocionales.

La empresa delimita su ámbito de acción al identificarse específicamente con el merchandising metálico. Si bien ocasionalmente suele comercializar productos en los que se utilizan otras materias primas, como la madera y el cuero, la tecnología disponible en la empresa está desarrollada para la producción de piezas metálicas.

Además de ser el nombre con que se identifica la empresa en el mercado, el *"pin"* es el producto de mayor fabricación y comercialización de la empresa. Según el diccionario un *"pin"* es



un pequeño broche decorativo, a menudo publicitario, de metal, que se prende en la ropa.<sup>1</sup> De allí la estrecha relación entre la actividad de la empresa, su nombre y su mercado objetivo.

Pin S.A. también fabrica y comercializa otros artículos de merchandising metálico que complementan su oferta, éstos son: llaveros, medallas, monedas, identificaciones, traba corbatas, imanes, botones, marquillas y domes.

El beneficio cambiario fue un disparador fundamental para el crecimiento del sector en el país. Sin embargo, en la actualidad además de contar con esta ventaja las empresas productoras de merchandising han desarrollado otras fortalezas, como por ejemplo prestar servicios de diseño, plazos de entrega más breves (los plazos de entrega al importar los productos desde China o Taiwán son de alrededor de 30 días), y atención personalizada entre otras que mantienen al sector, al menos en el mediano plazo, autoprotegido del ingreso de competencia extranjera.

Este crecimiento que muestra el sector ofrece numerosas oportunidades de desarrollo, que además suaviza la rivalidad entre las empresas que lo componen.

La variabilidad de la demanda de Pin S.A. afecta a la empresa en los siguientes aspectos: a través de la inmovilización de insumos y por lo tanto de dinero en los períodos de baja demanda; la pérdida de oportunidades de obtener descuentos por volumen cuando la demanda crece inesperadamente; la mayor contratación de horas extras y personal eventual; la disminución en la productividad del personal; el incremento de incertidumbre al momento de buscar soluciones a sus debilidades, afrontar amenazas y aprovechar las oportunidades que se le presentan y principalmente a través de la fluctuación de su flujo de efectivo.

Una característica especial de la empresa que repercute sobre dicha variabilidad se debe a que produce artículos basados en diseños exclusivos. Como consecuencia, debe trabajar y producir a pedido, no puede fabricar productos con el objetivo de almacenarlos.

Es por ello que se torna necesario conocer las principales causas y patrones de la variabilidad de la demanda y su consecuencia en la fluctuación de su flujo de efectivo para poder, a partir de allí, formular recomendaciones y cursos de acción a seguir tendientes a reducir la amplitud de tal variación y que conduzca a la empresa al cumplimiento de sus objetivos y al logro de su visión y misión.

---

<sup>1</sup> LARROUSE DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ILUSTRADO. Ediciones Larrouse. México 1997



## Tema

Con motivo de facilitar el cumplimiento de la visión, misión y objetivos principales de Pin S.A. es conveniente determinar como tema y objeto de estudio del presente Trabajo Final de Graduación el siguiente:

### ***Estudio de la variabilidad de la demanda de Pin S.A.***

#### ***Recomendaciones y cursos de acción a seguir***

Los conocimientos que se obtengan del estudio y análisis de este tema permitirán formular recomendaciones para los procesos de toma de decisiones y sugerir posibles cursos de acción a seguir en el mediano plazo.

## Objetivo general

El objetivo general que se propone en este Trabajo Final de Graduación es:

- ✦ **Determinar las causas o patrones de la demanda de Pin S.A., para desarrollar cursos de acción y recomendaciones que mejoren el proceso de toma de decisiones gerencial.**

Esto ayuda a obtener un conocimiento puntual y más profundo acerca de la problemática que facilita el desarrollo de alternativas estratégicas de solución, para alcanzar un mejor desarrollo futuro de la empresa.

## Objetivos específicos

Teniendo en vista el objetivo general de este Trabajo Final de Graduación será necesario establecer objetivos más específicos que permitan alcanzarlo. Es decir que estos objetivos permitirán determinar cuáles son las causas o patrones que inciden en la demanda de Pin S.A. y desarrollar cursos de acción y recomendaciones pertinentes.

Los objetivos específicos son:

- ✦ **Realizar un análisis de la cartera de clientes.**  
Esto permitirá conocer la importancia en los montos y momentos de facturación y determinar si existen clientes o pedidos específicos que influyen en la variabilidad de la demanda y el flujo de ingresos de Pin S.A..
- ✦ **Identificar patrones comunes de compra.**  
El propósito es hallar causas que expliquen la variabilidad para formular recomendaciones y cursos de acción pertinentes.
- ✦ **Proponer cursos de acciones que contrarresten la variabilidad de la demanda y la facturación.**  
Su objetivo es evitar los inconvenientes ocasionados por la variabilidad como son el incremento en los costos de los insumos y de la mano de obra, la disminución en la productividad del personal y el incremento de incertidumbre al momento de buscar soluciones a sus debilidades, afrontar amenazas y aprovechar las oportunidades que se le presentan.





# Marco Teórico

## Marco Teórico

Luego de haber sido determinado el tema objeto de este Trabajo Final de Graduación y su problemática resulta pertinente exponer el marco teórico que lo sustenta.

A tal efecto es apropiado desarrollar las siguientes temáticas que sustentan el análisis de este trabajo:

- ✦ Diagnóstico organizacional
- ✦ Variabilidad de la demanda y consecuente variación en la facturación
- ✦ Características del mercado
- ✦ Alternativas estratégicas para disminuir la variabilidad de la demanda y la facturación

En primer lugar se pretende obtener un claro conocimiento de la situación actual de la empresa que sirva de base para una mejor comprensión del tema planteado. A tal efecto el análisis de Pin S.A. se basa en diferentes conceptos y herramientas que facilitan y conducen a un diagnóstico más certero de la realidad organizacional.

Pin S.A. produce artículos basados en diseños exclusivos, no estándares, y cada orden de compra de cada cliente es diferente de las demás. Esto implica que debe trabajar y producir a pedido, y no puede fabricar productos con el objetivo de almacenarlos.

La falta de capacidad de inventariar es una característica propia de las empresas de servicios. Esta característica origina gran preocupación a las empresas del sector frente las fluctuaciones de su demanda, ya que no puede lograr un equilibrio entre actividades que operan a distinto ritmo, como es el caso de producción y compras o producción y ventas, para que cada una de ellas funcione con mayor independencia.

Por tal motivo se considera que, ante la falta de tratamiento teórico específico relacionado con el caso Pin S.A., los aportes brindados por la bibliografía relacionada al management de servicios son muy pertinentes para analizar las implicancias de la variabilidad de la demanda. Así, parte del marco teórico trazará una analogía entre el caso Pin S.A. y la bibliografía relacionada con los servicios, siempre que la similitud y la pertinencia lo ameriten.

Además cabe resaltar que la estrategia adoptada por Pin S.A. consiste, según el vocablo de M. Porter<sup>2</sup>, en la “*diferenciación centrada*”, y destaca sus productos por la calidad y servicios superiores que ofrece (lotes de pedido pequeños y entrega rápida y puntual). Lo que demuestra que la relación con los servicios no se limita a la analogía de su demanda y oferta, sino que es una parte importante de su actividad.

El “mercado objetivo”, es decir la cartera de clientes actuales y potenciales de Pin S.A. está constituida por otras organizaciones. En este grupo se encuentran empresas manufactureras, de servicios y comerciales, organismos y organizaciones dependientes del estado, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), y otras entidades como organizaciones religiosas y educativas.

El mercado de organizaciones, o como algunos autores denominan el mercado de negocio a negocio, presenta características diferentes al mercado de consumidores. A tal efecto, el hecho de analizar la cartera de clientes de la empresa con el fin de determinar la importancia en los montos y momentos de facturación, e identificar patrones comunes de compra, conduce a considerar las características del mercado organizacional.

Finalmente, con el propósito de desarrollar alternativas estratégicas para disminuir la variabilidad de la demanda y la facturación y partiendo de la modalidad de expansión de Pin S.A., la cual corresponde a la “*estrategia de desarrollo de producto*” descrita por Igor Ansoff, se introducirá el marco adecuado sobre el cual se basará la formulación de estas estrategias.

---

<sup>2</sup> PORTER, Michel. Estrategia Competitiva: Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Vigésimo séptima Edición. México. Editorial Compañía Editorial Continental. 2000.

## Diagnóstico Organizacional

A continuación se presenta el desarrollo teórico de diferentes conceptos, clasificaciones conceptuales y herramientas de distintos autores que fundamentan y contribuyen al análisis de la situación de Pin S.A..

### Mercado Objetivo

Pin S.A. se autodefine como una empresa productora de merchandising metálico. Pero..... ¿Qué es Merchandising metálico?

El vocablo **Merchandising** deriva del inglés “*to merchandise*”, y si bien no tiene una traducción exacta al castellano podemos interpretarlo como “*promover la venta de.....*”.

Sin embargo el problema del término merchandising radica en las diferentes acepciones técnicas que el mismo implica.

Oscar Billorou<sup>3</sup> diferencia las dos grandes definiciones técnicas del Merchandising al decir que, por un lado, “*es una actividad de comunicación que se realiza en el punto de venta mediante elementos confeccionados con ese fin específico*”, por otra parte explica, “*que fuera del punto de venta, (el Merchandising) se lleva a cabo mediante elementos creados con otra finalidad y sin intencionalidad de comunicar comercialmente por parte de quien exhibe esos elementos*”.

Este autor también enuncia algunas características del Merchandising:

- ✦ Es una técnica de comunicación comercial.
- ✦ Tiene dos ámbitos de acción: el punto de venta y cualquier otro contexto.
- ✦ La comunicación en el punto de ventas con elementos figurativos o reales (representaciones o recordatorios del producto o el producto en sí) especialmente creados para tal fin. El objetivo primario es comunicar.
- ✦ La acción de comunicación fuera del punto de venta se realiza mediante mensajes incluidos en elementos cuya finalidad primaria no es comunicar, sino la utilización del elemento comunicador para los fines específico para los que fue creado.

A partir de analizar lo expuesto por Billarou se observa que el Merchandising en el punto de ventas se basa en técnicas comunicacionales destinadas a concretar directamente ventas de el o los productos en cuestión. Estas prácticas “*tienen por objeto aumentar la rentabilidad en el punto de venta; constituyen el conjunto de estudios y técnicas comerciales que permiten presentar el producto o servicio en las mejores condiciones al consumidor final*”<sup>4</sup>.

Por otro lado las comunicaciones fuera del punto de venta se realizan a través de objetos promocionales en los que siempre aparece el nombre, logo e información de contacto de la organización, no ya con la intención de concertar directamente una venta sino con el afán, tanto de, generar reconocimiento y aceptación de la marca por parte de sus clientes actuales y/o potenciales, como así también identificar y lograr un sentido de pertenencia entre los miembros de una organización o recompensar a los empleados por trabajar duro y alcanzar sus metas.

### Estrategia

Según lo expresa M. Porter “*...una estrategia competitiva comprende una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas...*”; “*...es encontrar una posición en el sector en la cual pueda defenderse mejor*”.<sup>5</sup>

<sup>3</sup> BILLOROU, Oscar Pedro. “Las Comunicaciones de Marketing”. Publicidad, promoción, merchandising relaciones públicas, difusión periodística. México. Editorial El Ateneo. Edición 1992.

<sup>4</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Merchandising>

<sup>5</sup> PORTER, Michel. Estrategia Competitiva: Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Vigésimo séptima Edición. México. Editorial Compañía Editorial Continental. 2000.

Con respecto a esta posición, que según Porter<sup>6</sup>, cada empresa debe tomar en su sector, el autor identificó dos variables principales. Por un lado la “**ventaja competitiva**” que le permite alcanzar el éxito con respecto a sus competidores. Hay dos tipos de ventajas competitivas: “*coste inferior*” y “*diferenciación*”.

La otra variable es el “**ámbito competitivo**”, o amplitud del objetivo de la empresa dentro del sector. La razón de esta variable reside en que en cada sector existen distintos segmentos, con diferentes necesidades, modalidades de compra, ubicación geográfica, etc.. Así las empresas de un sector pueden optar por ámbitos “*amplios*” o “*reducidos*”.

Al combinar estas variables se obtiene una matriz dos por dos que permite identificar cuatro estrategias genéricas: liderazgo en costes, diferenciación, centrado en costes y diferenciación centrada<sup>7</sup>.

		Ventaja Competitiva	
		Coste Inferior	Diferenciación
Ámbito Competitivo	Objetivo Amplio	<b>Liderazgo en Costes</b>	<b>Diferenciación</b>
	Objetivo Reducido	<b>Centrado en Costes</b>	<b>Diferenciación Centrada</b>

Estas estrategias son:

- ✦ **Liderazgo general en costes:** Viene dado por la capacidad de una empresa para diseñar, fabricar y comercializar un producto comparable más eficientemente que sus competidores. Según Kotler esto permite fijar un precio menor y conseguir mayor participación de mercado. Mientras que Porter insiste en determinar precios iguales o semejantes y obtener mayores márgenes. Ambas concepciones incrementan el rendimiento.
- ✦ **Diferenciación:** Es la capacidad de brindar al comprador un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales y servicio posventa. La diferenciación permite que una empresa pueda obtener un precio superior lo que a su vez genera una rentabilidad igualmente superior, dado por sentado que los costes sean comparables a los de sus competidores.  
Sin embargo, Porter aclara que cualquiera sea la estrategia que se siga y se priorice, hay que prestar mucha atención a ambas para que, por ejemplo, los costes altos no deterioren el margen que pudiera obtener por el mayor precio cobrado quien aplica una estrategia de diferenciación.
- ✦ **Centrado en costes:** La empresa se concentra en uno o más segmentos reducidos del mercado, trata de conocerlos profundamente y busca un liderazgo en costes.

<sup>6</sup> PORTER, Michel. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Edición 1991. Buenos Aires, Argentina. Editorial Ediciones B Argentina S.A.. 1991.

<sup>7</sup> Cabe aclarar que muchos autores, incluido el mismo Porter, suelen identificar directamente tres estrategias genéricas debido a que la centrada en costes y diferenciación centrada la unifican bajo la denominación de estrategia de enfoque.

- ✦ **Diferenciación centrada:** Al igual que en la estrategia centrada en costes la empresa se concentra en uno o más segmentos reducidos del mercado, trata de conocerlos profundamente y aplica una estrategia de diferenciación en cada uno. Muchos autores llaman a estas dos últimas estrategias, debido a su similitud, de enfoque.

## Fuerza de Ventas

Philip Kotler<sup>8</sup> expresa que el personal de ventas funciona como vínculo personal entre la empresa y sus clientes. También cita a McMurry, diciendo que el término representante de ventas comprende seis puestos de ventas:

- ✦ **Entregador:** se encarga de distribuir el producto.
- ✦ **Tomador de pedidos:** puede ser interno (actúa dentro de la empresa) o externo (visita a los clientes).
- ✦ **Misionero:** vendedor del que no se espera que tome pedidos y cuya principal tarea consiste en crear buen crédito comercial o educar al usuario real o potencial.
- ✦ **Técnico:** vendedor con un nivel elevado de conocimiento técnico.
- ✦ **Creador de demanda:** vendedor que se apoya en métodos creativos para vender productos tangibles o intangibles.
- ✦ **Proveedor de soluciones:** Vendedor cuya pericia radica en resolver el problema de un cliente.

## Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Un diagnóstico acabado de la realidad de una empresa debe comprender el estudio de la relación que existe entre ésta y su medio ambiente.

En 1980 y luego de 5 años de investigación industrial Michel Porter publicó su libro *Competitive Strategy (Estrategia Competitiva)* en el que describe, además de identificar las tres estrategias genéricas de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, un modelo para analizar los sectores industriales en los que actúa cada empresa. Es el que se conoce como "*Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter*".

Cuando se refiere a la relación entre empresa y su medio ambiente Porter señala:

*"Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compete".<sup>9</sup>*

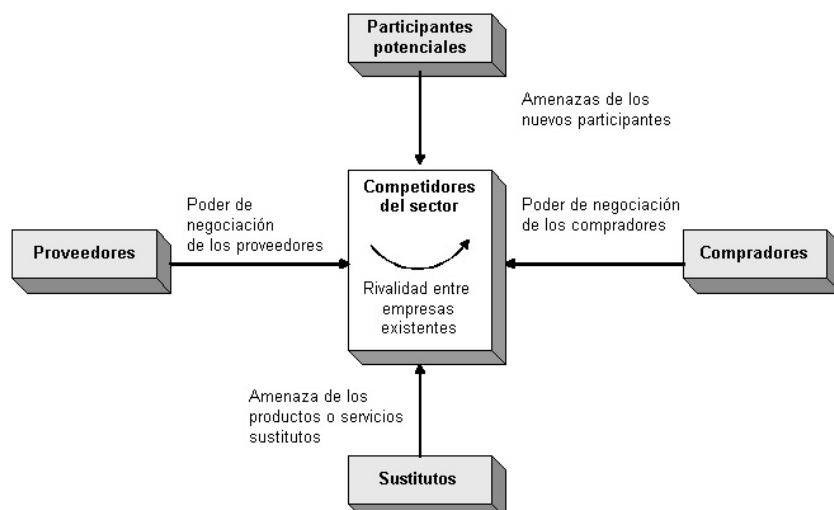
Es importante aclarar que, según como lo define el autor, un sector industrial es el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí.

La importancia del análisis de las cinco fuerzas propuestas es que ayudan a determinar la posición que ocupa una organización dentro del o los sectores en los que opera. Esto es fundamental para lograr los objetivos estratégicos propuestos, ya que la intensidad de estas fuerzas determina la rentabilidad a largo plazo del sector.

Las cinco fuerzas que integran el modelo son las siguientes:

<sup>8</sup> KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. Edición del Milenio. México. Editorial Prentice Hall. 2001.

<sup>9</sup> PORTER, Michel. Estrategia Competitiva: Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Vigésimo séptima Edición. México. Editorial Compañía Editorial Continental. 2000.



Las cinco fuerzas competitivas determinan la rentabilidad del sector porque conforman los precios que pueden cobrar las empresas, los costes que tienen que soportar y las inversiones necesarias para competir. Esto implica que el incremento de la competencia en un sector tienda a hacer bajar la tasa de rendimiento sobre la inversión hacia la tasa competitiva de rendimiento mínima, es decir, la que obtendría una empresa en un mercado perfectamente competitivo.

La amenaza de nuevas incorporaciones limita el potencial general de obtención de beneficios en el sector, porque los recién incorporados aportan nueva capacidad y buscan la forma de hacerse con una participación en el mercado a base de reducir los márgenes. Los compradores o proveedores luchan por incrementar su rentabilidad a costa de exigencias en los precios, calidad y servicio, siempre a expensas de la rentabilidad del sector. La feroz rivalidad competitiva erosiona los beneficios al exigir unos costes superiores de la actividad competitiva (publicidad, gastos de ventas o I+D) o la cesión de una parte de los beneficios en forma de precios inferiores a los clientes. La presencia de productos sustitutos parecidos limita el precio que pueden cobrar los competidores para no inducir a la sustitución y rebajar el volumen de facturación del sector.<sup>11</sup>

## Análisis FODA

La realidad de toda empresa y su entorno se encuentra en constante cambio. Gary Hamel se refiere al ritmo al cual este se produce y se atreve a afirmar *"... lo que está cambiando a mayor velocidad es el cambio mismo."*<sup>12</sup>

Esta realidad obliga a toda organización a observar constantemente la evolución de su contexto externo e interno. En consecuencia, con el objetivo de diagnosticar y comprender la situación de Pin S.A. se realizará un análisis FODA que posibilite llevar a cabo cursos de acción acordes con sus objetivos y políticos.

El análisis FODA es una herramienta de análisis estratégico que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso.

El término FODA, también conocido como DAFO o FORD, es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés

<sup>10</sup> PORTER, Michel. Estrategia Competitiva: Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Vigésimo séptima Edición. México. Editorial Compañía Editorial Continental. 2000.

<sup>11</sup> PORTER, Michel. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Edición 1991. Buenos Aires, Argentina. Editorial Ediciones B Argentina S.A.. 1991.

<sup>12</sup> HAMEL, Gary. Revista Gestión. Volumen 10 N°2 Marzo-Abril 2005.

SWOT o TOWS: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.<sup>13</sup>

Al buscar aspectos claves internamente, lo que se busca es determinar los factores sobre los cuales se puede actuar directamente mientras que al hacer el análisis externo se busca identificar factores que afecten al negocio (llámese producto, unidad estratégica de negocios, línea de productos, etc.), de manera positiva o negativa, con el fin de potenciarlos o minimizarlos de acuerdo con su efecto.

Otro objetivo que presenta el FODA es ayudar a pensar sobre diferentes cuestiones que nos servirán como generadores de ideas para futuros puntos de acción.

Se representa a través de una matriz de doble entrada, en la que en el nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos. En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.

### MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No Controlables
FORTALEZAS (+)	OPORTUNIDADES (+)
DEBILIDADES (-)	AMENAZAS (-)

✚ **Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

✚ **Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

✚ **Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

✚ **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. Es un reto que presenta una tendencia o suceso desfavorable y que, de no tomarse medidas de marketing defensivo, causará un deterioro en las ventas o utilidades.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. Administración. Una perspectiva Global. Onceava edición. México. Editorial McGraw Hill. 1999.

<sup>14</sup> KOTLER, Philip. Op. Cit..



## Variabilidad de la demanda y consecuente variación en la facturación

Christopher Lovelock<sup>15</sup> al referirse a la relación de la demanda en los servicios y su incapacidad de almacenamiento afirma que “la ausencia de inventarios no importa cuando los niveles de la demanda son relativamente estables y predecibles. Sin embargo plantea muchos problemas en las organizaciones de servicios que se enfrentan a grandes oscilaciones en la demanda”.

Krajewski y Ritzman<sup>16</sup> afirman, que un ambiente de producción altamente volátil implica altas tasas de desperdicios, cuellos de botellas en la capacidad, trabajos urgentes de último momento y proveedores indignos de confianza.

A su vez este autor propone dos soluciones básicas para el problema de la demanda:

- ✦ **Ajustar la capacidad**, de manera que satisfaga las variaciones en la demanda. Este enfoque cae dentro del dominio de la gerencia de operaciones y de recursos humanos.
- ✦ **Controlar el nivel de la demanda**, empleando estrategias de mercadotecnia para allanar los picos y llenar los valles, con el fin de generar un flujo más consistente de solicitudes.

En concordancia con lo expresado por Lovelock, Valarie Zeithaml y Mary Jo Bitner<sup>17</sup> se refieren a la falta de capacidad de inventariar como el aspecto fundamental que subyace a la administración de la oferta y la demanda. Y presentan cuatro escenarios básicos:

- ✦ **Exceso de demanda.** El nivel de demanda excede la capacidad máxima. En esta situación, no se podrá atender a ciertos clientes, por lo que se perderán oportunidades de negocios. En el caso de los clientes que sí reciben el servicio, es posible que la calidad de éste no equivalga a lo prometido debido a la aglomeración o a que se exige demasiado personal y uso de las instalaciones.
- ✦ **La demanda excede la capacidad óptima.** No se deja de atender a nadie, pero la calidad en el servicio podría verse afectada a causa del uso excesivo, la aglomeración o a que el personal tenga que rebasar sus propias capacidades para brindar una capacidad constante.
- ✦ **La demanda y la oferta están equilibradas a nivel de la capacidad óptima.** El personal y las instalaciones se utilizan a un nivel ideal. Nadie tiene exceso de trabajo, las instalaciones pueden mantenerse y los clientes reciben calidad en el servicio sin retrasos indeseable.
- ✦ **Exceso de capacidad.** La demanda es inferior a la capacidad óptima. Los recursos productivos en forma de mano de obra, equipo e instalaciones están subutilizados, lo que genera productividad perdida y utilidades bajas. Es posible que los clientes reciban una excelente calidad porque están aprovechando toda la capacidad de las instalaciones; no esperan y tienen toda la atención del personal.

### Ajustar la capacidad

Si lo que se busca es ajustar la capacidad para igualarla con las variaciones en la demanda, lo que se conoce como perseguir la demanda, los gerentes cuentan, según el criterio de Lovelock con alternativas como las siguientes:

- ✦ Programar el tiempo de paro durante los períodos de baja demanda.

<sup>15</sup> LOVELOCK, Christopher. Mercadotecnia de Servicios. Tercera edición. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. 1996.

<sup>16</sup> KRAJEWSKI, Lee, RITZMAN, Larry. Administración de Operaciones. Estrategia y análisis. Quinta edición. México. Editorial Pearson Educación. 2000.

<sup>17</sup> ZEITHAML, Valarie; BITNER, Mary Jo. Marketing de Servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa. Segunda edición. México. Editorial McGraw-Hill. 2002.



- ✦ Contratar empleados por hora
- ✦ Rentar o compartir instalaciones o equipo extras.
- ✦ Proporcionar a los empleados una capacitación interfuncional con el fin de que desempeñen una variedad de tarea.
- ✦ Utilizar las instalaciones durante períodos más prolongados.
- ✦ Reducir el nivel de servicio.

### Controlar el nivel de la demanda

“El propósito de la administración de la demanda es coordinar y controlar todas las fuentes de demanda de manera tal que el sistema productivo pueda utilizarse en forma eficiente y que el producto se despache a tiempo.”<sup>18</sup>

Como mencionan Krajewski y Ritzman<sup>19</sup> la administración de la demanda se aplica a los procesos mediante los cuales la empresa influye en los tiempos y el volumen de la demanda, o se adapta a los efectos indeseables de los patrones de la demanda que no le es posible cambiar.

Existen dos fuentes básicas de demanda, la demanda dependiente y la independiente.

La dependiente es la demanda de un producto o servicio que deriva de la demanda de otros productos o servicios. La demanda independiente no puede derivarse directamente de la de otros productos, pues en ella influyen directamente las condiciones del mercado.

Una empresa no puede hacer mucho respecto a la demanda dependiente. En cambio respecto a la demanda independiente la empresa puede: asumir un papel activo para influenciar la demanda o asumir un papel pasivo y simplemente responder a ella. Ambas acciones requieren de un conocimiento adecuado del comportamiento de su demanda.

Para controlar la demanda es necesario tener una comprensión clara acerca de los *patrones de la demanda*, de las *causas (factores)* por las que varían y de los *segmentos del mercado* que constituyen la demanda en diferentes momentos.

Las observaciones repetidas de la demanda de un producto o servicio forman un patrón que se conoce como serie de tiempo. Según Krajewski y Ritzman los cinco *patrones básicos aplicables a la demanda* son:

- ✦ **Horizontal.** Es la fluctuación de los datos entorno de una media constante.
- ✦ **Tendencia.** Es el incremento o decremento sistemático de la media de la serie a través del tiempo. Se ilustra como una línea de pendiente ascendente o descendente.
- ✦ **Estacional.** Es un patrón repetible de incrementos o decremento de la demanda, dependiendo de la hora del día, la semana, el mes o la temporada.
- ✦ **Cíclico.** Es una pauta de incrementos o decrementos graduales y menos previsible de la demanda, los cuales se presentan en el curso de períodos de tiempo más largo (años o decenios).
- ✦ **Aleatorio.** Una serie de variaciones imprevisibles de la demanda.

Continuando con estos autores, los *factores o causas* que ocasionan los cambios en la demanda de un producto o servicio en particular a lo largo del tiempo pueden dividirse en dos categorías principales: externos e internos.

- ✦ **Factores externos.** Los factores externos que afectan la demanda para los productos o servicios de una empresa están fuera del control de la gerencia. Una economía floreciente logra influir positivamente en la demanda, aún cuando sus efectos pueden no ser iguales para

<sup>18</sup> CHASE, AQUILANO, JACOBS. Administración de Producción y operaciones. Octava edición. Bogotá, Colombia. Editorial McGraw-Hill. 2000.

<sup>19</sup> KRAJEWSKI, Lee, RITZMAN, Larry. Op. cit..

todos los productos y servicios. Otros factores externos que afectan la demanda pueden ser: las reglamentaciones gubernamentales, los gustos del consumidor, la imagen que tenga un artículo en la mente del consumidor. Además, también influyen en las ventas las actividades de los competidores en lo referente a precios, promociones publicitarias y nuevos productos y el éxito de un producto o servicio complementario.

✚ **Factores Internos.** Las decisiones internas sobre el diseño de productos o servicios, los precios y las promociones publicitarias, el diseño de envases, las cuotas o incentivos para el personal de ventas y la expansión o contracción de las áreas geográficas seleccionadas como objetivos de mercado contribuyen, en conjunto, a provocar cambios en el volumen de la demanda. La gerencia deberá estudiar cuidadosamente la evolución temporal de la demanda, pues es un factor de suma importancia para utilizar con eficiencia los recursos y la capacidad de producción. De esta manera podrá reducir al mínimo los costosos cambios en el nivel de la fuerza de trabajo y del inventario. Por ello, algunas compañías programan las fechas de entrega de sus productos o servicios de acuerdo con la carga de trabajo y la capacidad actual. Este enfoque es aplicado por los fabricantes de productos personalizados ya que trabajan con los faltantes de la demanda.

En cuanto a los *segmentos de mercado* Valarie Zeithaml y Mary Jo Bitner<sup>20</sup>, afirman que si una empresa cuenta con registros detallados sobre las transacciones de los clientes podrá separar la demanda por segmento de mercado, lo cual revelará los patrones dentro de los patrones. O bien, el análisis podría revelar que la demanda de un segmento es predecible en tanto que la de otro es relativamente aleatoria.

Al hablar de la fluctuación de la facturación y el flujo de efectivo como una consecuencia de la variabilidad de la demanda estamos ante lo que Nassir y Reinaldo Sapag Chain<sup>21</sup> denominan (dentro del marco de la evaluación de proyectos de inversión; Pin S.A. es un caso de un proyecto en marcha) riesgo de un proyecto. Estos autores definen al riesgo de un proyecto como la variabilidad de los flujos de caja reales respecto de los estimados.

Mientras más grande sea esta variabilidad, mayor es el riesgo del proyecto. De esta forma el riesgo se manifiesta en la variabilidad de los rendimientos del proyecto, puesto que se calculan sobre la proyección de los flujos de caja. El riesgo implica una situación en la que la información es de naturaleza aleatoria.

La herramienta más común para medir la variabilidad de los flujos de caja y cuantificar el riesgo del proyecto es la desviación estándar. Mientras mayor sea la dispersión esperada de los resultados de un proyecto, mayores serán su desviación estándar y su riesgo.

Disminuir la variabilidad y consecuentemente el riesgo implica reducir la incertidumbre y enfrentar desde una mejor posición los sucesos futuros ya sea para prevenir amenazas o para aprovechar oportunidades.

Como explica Arie De Geus<sup>22</sup> las empresas longevas saben que tener dinero en mano significa que tienen flexibilidad e independencia de acción. Pueden aprovechar oportunidades sin tener que convencer a financistas externos acerca del atractivo de sus decisiones. Hasta pueden tomar decisiones de negocios sin tener que depender de consideraciones puramente financieras.

<sup>20</sup> ZEITHAML, Valarie y BITNER, Mary Jo. Op. cit.

<sup>21</sup> SAPAG CHAIN, Nassir, SAPAG CHAIN, Reinaldo. Preparación y Evaluación de Proyectos. Cuarta edición. Santiago de Chile. Editorial McGraw Hill. 2000.

<sup>22</sup> DE GEUS, Arie. La empresa viviente. Hábitos para sobrevivir en un ambiente de negocios turbulentos. Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica S.A.. 1998.

## Características del mercado

Autores como Philip Kotler<sup>23</sup>, Charles Lamb, Joseph Hair, Carl McDaniel<sup>24</sup>, William Stanton, Michael Etzel y Bruce Walker<sup>25</sup> coinciden en que el mercado de negocios consiste en todas las organizaciones que adquieren bienes y servicios para ser utilizados en la producción de otros bienes y servicios que a su vez venden, rentan o suministran a otros, es decir que se adquieren con propósitos diferentes a los de consumo personal.

Siguiendo con estos autores, entre las principales categorías de clientes en los mercados de negocios se encuentran:

- ✦ **Mercado agrícola.** Comprende la agricultura, procesamiento de alimentos y otros negocios relacionados con la agricultura a gran escala.
- ✦ **Mercado de productores.** Incluye individuos y organizaciones con fines lucrativos que usan los bienes y servicios comprados para fabricar otros productos, para incorporarlos en otros más, o para facilitar las operaciones diarias de la organización.
- ✦ **Mercado de servicios.** Incluye a los transportistas, las empresas de servicios públicos, compañías financieras, de seguros, de asesoría legal, bienes raíces, cuidado personal, servicios empresariales y actividades recreativas entre otras. Actualmente el número de las compañías de servicios supera por mucho al de las que producen bienes, constituyendo un inmenso mercado que adquiere bienes y otros servicios.
- ✦ **Mercado de revendedores.** Reúne a mayoristas y minoristas cuya actividad principal consiste en comprarles productos a los proveedores y venderlos esencialmente en la misma forma a sus clientes. Desde el punto de vista económico, los revendedores crean utilidades de tiempo, lugar y posesión más que de forma. Los revendedores también compran muchos bienes y servicios para operar sus negocios: suministros y equipos de oficina, equipos para manejar materiales, servicios legales y servicios para el mantenimiento.
- ✦ **Mercado Gubernamental.** Comprende a unidades federales, estatales y locales. Los procesos de adquisición del gobierno son distintos a los que se aplican en el sector privado del mercado de empresas. Una característica especial de este tipo de adquisición es que, por ley, gran parte de ellas debe llevarse a cabo por el sistema de licitación.
- ✦ **Mercado de instituciones.** Abarca a instituciones tan diversas como iglesias, universidades, museos, hospitales, partidos políticos, sindicatos e instituciones de caridad. Unánimemente los autores arriba mencionados conciben a este grupo como organizaciones de negocios. Su razón está en que hacen lo mismo que las empresas (ofrecen un producto, obtienen dinero, efectúan inversiones, contratan empleados) excepto producir ganancias como objetivo. Por ello requieren una administración profesional.

Los **mercados de negocios** tienen varias **características** que contrastan y las diferencias de los mercados de consumo. Según Philip Kotler encontramos:

- ✦ **Menos compradores.** Quienes venden a negocios normalmente tratan con muchos menos compradores que quienes venden al mercado de consumo.
- ✦ **Compradores más grandes.** Unos cuantos compradores grandes realizan la mayor parte de las compras.

<sup>23</sup> KOTLER, Philip Kotler. Op. cit..

<sup>24</sup> LAMB, Charles; HAIR, Joseph; MCDANIEL, Carl. Marketing. Cuarta edición. México. Editorial International Thomson Editores. 1998.

<sup>25</sup> STANTON, William; ETZEL, Michael; WALKER, Bruce. Fundamentos de Marketing. Undécima edición. México. Editorial McGraw-Hill. 1999.

- ✦ **Relaciones más cercanas entre proveedor y cliente.** Debido a la menor cantidad de clientes y a la importancia y poder de los clientes más grandes, a menudo se espera que los proveedores adapten sus ofertas a las necesidades particulares del cliente. En años recientes las relaciones entre clientes y proveedores han estado cambiando, de casi hostiles a estrechas y amigables.
- ✦ **Compradores concentrados geográficamente.** Están más concentrados geográficamente que los consumidores. Es necesario vigilar los desplazamientos regionales de ciertas industrias.
- ✦ **Demanda derivada.** La demanda de bienes industriales se deriva en última instancia de la demanda de bienes de consumo. Por esta razón se debe vigilar de cerca, además de las proyecciones de sus clientes, los patrones de compra de los consumidores finales y el cambio en sus preferencias. Según William Stanton, Michael Etzel y Bruce Walker la demanda derivada tiene dos importantes consecuencias: para estimar la demanda de un producto la empresa deberá estar familiarizada con la forma en que se usa y la compañía también puede influir en la demanda del consumidor final.
- ✦ **Demanda inelástica.** Es especialmente inelástica a corto plazo porque los productores no pueden efectuar cambios rápidos a los métodos de producción. La demanda también es inelástica en el caso de bienes industriales que representan un porcentaje pequeño del costo total del artículo.
- ✦ **Demanda fluctuante.** Un incremento o decremento porcentual dado en la demanda de los consumidores puede originar un incremento o decremento porcentual mucho mayor en los productos de negocios a negocios. Los economistas llaman a estos efectos multiplicador o principio de aceleración.
- ✦ **Compras profesionales.** Los bienes y servicios que compran las empresas son adquiridos por agentes de compra capacitados que deben seguir las políticas, restricciones y requisitos de compra de su organización.
- ✦ **Diversas influencias en la compra.** Por lo regular, más gente influye en las decisiones de compra que se realizan en las empresas. Expertos de campos diversos como control de calidad, mercadotecnia y finanzas, así como compradores profesionales y usuarios se pueden agrupar en un centro de compras.
- ✦ **Múltiples visitas de ventas.** Puesto que más gente interviene en el proceso de venta, se requieren más visitas de ventas para conseguir la mayor parte de los pedidos.
- ✦ **Compras directas.** Los compradores industriales a menudo compran directamente al fabricante en lugar de utilizar intermediarios.
- ✦ **Reciprocidad.** Los compradores industriales a menudo escogen proveedores que también les compran a ellos.
- ✦ **Arrendamientos.** Muchos compradores industriales arriendan a largo plazo equipos pesados en lugar de comprarlos.

Charles Lamb, Joseph Hair, Carl McDaniel agregan tres características de importancia:

- ✦ **Demanda conjunta.** Cuando dos o más artículos se usan juntos en un producto final.
- ✦ **Tipo de negociaciones.** Los compradores y vendedores negocian las especificaciones del producto, la fecha de entrega, las condiciones de pago y otros asuntos relacionados con el precio.

✦ **Método de promoción primaria.** En las ventas de negocio a negocio se tiende a enfatizar las ventas personales en sus esfuerzos promocionales. Estas ventas requieren de mucho contacto personal.

La comprensión de la forma en que las organizaciones toman las decisiones de compras es un primer paso en el desarrollo de una estrategia de ventas de negocio a negocios. Dos aspectos importantes son las situaciones de compras y el centro de compras.

En el mercado de negocios se distinguen tres *situaciones de compras*:

✦ **Nueva compra.** Un comprador adquiere un producto o servicio por primera vez. Más personas participan en ella porque el riesgo es grande. Las necesidades de información son fuertes y la evaluación de alternativas resulta difícil.

✦ **Recompra directa.** El departamento de compras repite pedidos en forma rutinaria. El comprador escoge de entre los proveedores que aparecen en una lista aprobada. Estos proveedores hacen un esfuerzo por mantener la calidad de los productos y servicios, y a menudo proponen sistemas de resurtido automático.

✦ **Recompra modificada.** El comprador quiere modificar las especificaciones del producto, los precios, los requisitos de entrega u otras condiciones. Por lo regular implica participantes adicionales en la decisión por ambas partes.

El *centro de compras* es la unidad que toma las decisiones en una organización compradora. Este se compone de todos aquellos individuos y grupos que participan en el proceso de tomas de decisiones de compra, que tienen metas en común y comparten los riesgos que surgen de dichas decisiones. Según Kotler se encuentran:

✦ **Iniciadores.** Quienes solicitan que se compre algo.

✦ **Usuarios.** Quienes usarán el producto o servicio.

✦ **Influenciadores.** Personas que influyen en la decisión de compras. Ayudan a definir las especificaciones y también proporcionan información para evaluar alternativas.

✦ **Decisores.** Deciden sobre los requerimientos del producto o sobre los proveedores.

✦ **Aprobadores.** Autorizan las acciones propuestas por los decisores o los compradores.

✦ **Compradores.** Tienen autoridad formal para seleccionar el proveedor y negociar las condiciones de compra.

✦ **Porteros o guardianes.** Personas que tienen poder para impedir que los vendedores o cierta información lleguen a los miembros del centro de compras.

Por lo tanto quienes quieran venderles a organizaciones tienen que responder las siguientes preguntas: ¿Quiénes son los principales participantes en las decisiones? ¿En qué decisiones influyen? ¿Qué nivel de influencia tienen? ¿Qué criterios de evaluación usan?

## Alternativas estratégicas para disminuir la variabilidad de la demanda y la facturación

Igor Ansoff<sup>26</sup> veía a la estrategia “como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en los que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro”. Ansoff identifica cuatro componentes de la estrategia:

- ⊕ **Ámbito producto-mercado.** Los productos y mercados que la organización trabaja.
- ⊕ **Vector crecimiento.** Los cambios que la firma planea realizar en el ámbito producto-mercado.
- ⊕ **Ventajas competitivas.** Las principales características que la firma tiene en cada posición producto-mercado que hacen fuerte su poder competitivo.
- ⊕ **Sinergia.** Es una medida del efecto conjunto. Es la aptitud de una empresa para triunfar en una nueva actividad.

Puede apreciarse que Ansoff presenta un ámbito donde la empresa puede desarrollar su estrategia, todos los productos y todos los mercados existentes. A tal efecto y para facilitar el análisis estratégico el autor propone la *matriz de análisis del ámbito de los productos y de los mercados*.

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	<b>Estrategia de Penetración de Mercado</b>	<b>Estrategia de Desarrollo de Producto</b>
	Nuevos	<b>Estrategia de Desarrollo de Mercado</b>	<b>Estrategia de Diversificación</b>

Esta matriz esquematiza que la empresa se puede desarrollar sirviendo a los mismos clientes con los mismos productos (*penetración de mercado*), u ofreciendo productos distintos (*desarrollo de productos*). También puede desarrollarse vendiendo sus productos actuales a nuevos mercados (*desarrollo de mercado*) a través de la segmentación, expansión geográfica, exportación, etc., o buscando nuevos clientes para ofrecerles nuevos productos.

Los planes que las empresas tienen para sus negocios existentes le permiten proyectar las ventas, flujos de fondo y utilidades. Sin embargo, es común que estas proyecciones difieran de las cifras deseadas por las empresas, produciéndose una brecha. Esta brecha es lo que pretenden reducir las estrategias desarrolladas a partir del análisis de la matriz producto-mercado propuesta por Ansoff.

<sup>26</sup> ANSOFF, Igor. La estrategia de la empresa. Universidad de Navarra, Pamplona-Barcelona, España. Editorial EUNSA. Edición 1976.



Por otro lado, Kotler<sup>27</sup> denomina a la diferencia entre las proyecciones de la empresa y los niveles de ventas, flujos de fondo y utilidades deseados *brecha de planeación estratégica*. Además propone tres opciones para reducir esta brecha. Éstas son:

- ✦ **Crecimiento intensivo.** Implica identificar oportunidades para lograr un crecimiento adicional con los negocios actuales de la empresa.
- ✦ **Crecimiento integrante.** Identificar oportunidades para crear o adquirir negocios relacionados con los negocios actuales de la empresa.
- ✦ **Crecimiento por diversificación.** Consiste en identificar oportunidades de añadir negocios atractivos no relacionados con los negocios actuales de la empresa.

### Crecimiento intensivo

Lo primero que debe hacer la empresa es determinar si existen oportunidades de mejorar el desempeño en sus negocios existentes. Para esto cuenta con tres estrategias:

- ✦ **Penetración de mercado.** La empresa considera primero si podría incrementar su participación de mercado con sus productos actuales en sus mercados actuales.
- ✦ **Desarrollo de mercado.** Implica encontrar o desarrollar nuevos mercados para sus productos actuales.
- ✦ **Desarrollo de producto.** Considerar si se puede o no desarrollar nuevos productos que podrían interesar para los mercados actuales.

Estas tres opciones estratégicas tienen las mismas implicancias que las propuestas por Ansoff de nombres homónimos.

### Crecimiento integrante

Si las estrategias de crecimiento intensivo no son suficientes para mejorar el desempeño y reducir la brecha de planeación estratégica el crecimiento integrante presenta las siguientes opciones:

- ✦ **Integración hacia atrás.** Comprende reemplazar o adquirir a uno o más de sus proveedores para tener mayor control o generar más utilidades.
- ✦ **Integración hacia adelante.** Implica reemplazar o adquirir algunos mayoristas o detallistas.
- ✦ **Integración horizontal.** Una empresa puede adquirir uno o más competidores, siempre que el gobierno no lo prohíba.

### Crecimiento por diversificación

El crecimiento por diversificación es razonable si es posible encontrar buenas oportunidades fuera de los negocios actuales. Una buena oportunidad es aquella en la que la industria es muy atractiva y la empresa posee la combinación de aptitudes de negocios necesarias para tener éxito. Hay tres posibles tipos de diversificación:

- ✦ **Diversificación concéntrica.** La empresa podría buscar productos nuevos que tienen sinergias tecnológicas o de marketing con las líneas de productos existentes, aunque los nuevos productos en sí sean atractivos para un grupo de cliente distinto a los actuales.
- ✦ **Diversificación horizontal.** La empresa podría buscar productos nuevos que tengan potencial de resultar atractivo para sus clientes actuales aunque no tengan sinergias tecnológicas o de marketing con su línea de productos actual.

---

<sup>27</sup> KOTLER, Philip. Op. cit..

- ✦ **Diversificación de conglomerado.** La empresa podría buscar nuevos negocios que no tengan relación alguna con su tecnología, productos o mercados actuales.

### Discriminación de Precios

Según P. Kotler el precio es el elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos; los otros producen costos. El precio también es uno de los elementos más flexibles: se puede modificar rápidamente, a diferencia de las características de los productos y los compromisos con el canal. Sin embargo muchas empresas no manejan bien la fijación de precios. Los errores más comunes son: la fijación de precios está demasiado orientada hacia los costos; los precios no se modifican con la frecuencia suficiente para aprovechar los cambios del mercado; el precio se fija con independencia del resto de la mezcla de marketing; y el precio no es lo bastante variado para los diferentes artículos, segmentos de mercado y ocasiones de compra.

La discriminación de precios consiste en la venta de diferentes unidades a precios distintos<sup>28</sup>. Existen tres formas básicas de discriminación de precios:

- ✦ **Discriminación de precios de primer grado:** Implica vender las diferentes unidades de producción a precios distintos que además pueden diferir según que persona sea el comprador. También denominada discriminación de precios perfectos.
- ✦ **Discriminación de precios de segundo grado:** Implica vender las diferentes unidades de producción a precios distintos, pero todas las personas que compran la misma cantidad del bien pagan el mismo precio. Cada unidad del bien tiene un precio distinto, pero los consumidores pagan el mismo.
- ✦ **Discriminación de precios de tercer grado:** Implica vender la producción a cada persona a precios diferentes, pero esta paga el mismo precio por todas las unidades que adquiere.

Pindyck, Rubinfeld y Beker<sup>29</sup> identifican otras dos modalidades de discriminación de precios:

- ✦ **Discriminación intertemporal de precios:** Está estrechamente relacionada con la discriminación de precios de tercer grado. Los consumidores se dividen en diferentes grupos que tienen distintas funciones de demanda cobrándoles precios diferentes en diferentes momentos. Inicialmente el precio es alto y la empresa captura excedente de los consumidores que tienen una elevada demanda del bien y no están dispuestos a esperar a comprarlo. Más tarde se baja el precio para atraer al mercado de masas.
- ✦ **Fijación de precios según la intensidad de uso:** Es otro tipo de discriminación intertemporal de precios. La demanda de algunos bienes y servicios aumentan acusadamente en determinados momentos del día o del año. Cobrar un precio más alto en los períodos pico es más rentable para la empresa que cobrar un único precio en todo momento.

<sup>28</sup> VARIAN, Hal R.. Microeconomía Intermedia. Un enfoque actual. Cuarta edición. Barcelona, España. Editorial Antonio Bosch Editor. 1998.

<sup>29</sup> PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L.; BEKER, Victor A.. Microeconomía. Editorial Prentice Hall.





# Marco Metodológico

## Marco Metodológico

Adrián Scribano<sup>30</sup> se refiere a la metodología como el estudio y evaluación de las relaciones entre cuerpo teórico, fenómenos estudiados y las actividades que involucra el método. Los problemas metodológicos son aquellos a los cuales el investigador se enfrenta a la hora de relacionar lo que quiere estudiar, con las técnicas que dispone y sus opciones teóricas.

Desde el punto de vista metodológico este Trabajo Final de Graduación tiene un marcado perfil cuantitativo. Puesto que centra su objeto de estudio en fenómenos observables y potencialmente mensurables. Aspira a un conocimiento sistemático, comprobable y comparable. Lo que pretende es lograr la codificación, formalización y estandarización en el análisis de los datos que permite la generalización de los datos obtenidos.

No obstante no se descartó la utilización de técnicas cualitativas como la entrevista para interpretar los patrones de comportamiento de los fenómenos en distintos contextos.

Tras determinar la metodología del trabajo se seleccionaron las técnicas de recolección de datos. Estas técnicas son los instrumentos y recursos estandarizados que se utilizan para realizar las observaciones de la realidad social.

Las técnicas que se utilizaron son las siguientes:

✦ **Análisis de contenido.** Es una técnica de investigación que consiste en el estudio de la realidad social a través de la observación y del análisis de los documentos que se crean o producen en el seno de una o varias sociedades. Se utilizó esta técnica para analizar las cuentas de los clientes de la empresa que permitió, a partir de los montos y momentos de la facturación, generalizar acerca de la variabilidad de la demanda.

✦ **Encuesta.** Es una técnica que permite obtener información acerca de una parte de la población denominada muestra por medio de un procedimiento estandarizado o uniformizado. Se realizaron encuestas a 26 clientes de la empresa de los distintos segmentos con el fin de indagar sobre las causas de la variabilidad de la demanda. Esto permitió, por ejemplo, determinar las ocasiones en las que se utilizan los artículos de merchandising.

✦ **Entrevistas.** Consiste en la formulación sistemática de preguntas a personas con el fin de obtener información sobre un problema determinado. Como técnica de investigación es muy rica para obtener información sobre los aspectos más subjetivos de las unidades de análisis<sup>31</sup>. Se realizaron entrevistas a los directivos de la empresa y a profesionales relacionados con el problema planteado para profundizar los datos obtenidos mediante otras técnicas.

Cabe aclarar que se consultó con la empresa la pertinencia de la aplicación de cada instrumento, principalmente cuando se dirigieron a los públicos externos.

Los instrumentos son los dispositivos utilizados para recoger los datos. En el caso del análisis de contenido se utilizaron las cuentas corrientes y los datos derivados de la facturación de la empresa para llevar a cabo dicho análisis.

En el caso particular de la encuesta, el instrumento fue el cuestionario. Se utilizó un cuestionario con 9 preguntas cerradas de opción múltiple para facilitar la sistematización de los datos y que fuera fácil y rápida de responder por el encuestado (ver el cuestionario en el anexo). Las opciones dispuestas se formularon a partir de análisis de datos y de entrevistas realizadas a la directora de la empresa y a un profesional afín al tema en estudio.

<sup>30</sup> SCRIBANO, Adrián. Introducción al proceso de investigación en Ciencias Sociales. Argentina Editorial Copiar. 2002.

<sup>31</sup> ORTÚZAR, Isabel. Metodología de la Investigación Aplicada. Tomo 2. Córdoba. Universidad Nacional de Córdoba. 2004.



Debido a la distribución geográfica de los clientes de Pin S.A. los cuestionarios fueron enviados vía correo electrónico.

El instrumento de la entrevista fué la guía de preguntas. Estas pueden ser estructuradas, semi estructuradas o no estructuradas. Se utilizaron las dos últimas guías de preguntas (ver guía de preguntas en el anexo).



# Desarrollo del Trabajo



# Análisis Externo

## Situación Económica Mundial

La economía mundial actual presenta las siguientes características fundamentales:

- ✦ Energías más caras
- ✦ Precios firmes de metales y alimentos
- ✦ Dólar débil
- ✦ Tasas de interés crecientes

Según el diario británico *The Economist*<sup>32</sup>, luego de la depresión causada por el estallido de la burbuja de las punto-com a fines de 2001-02, el Producto Bruto del mundo ha crecido en un índice anualizado de más del 4% para 11 cuatrimestres consecutivos. Ésta es la mejora más fuerte en más de 30 años. Con todo, la inflación global sigue siendo históricamente baja. El crecimiento fuerte con una inflación moderada es aún más asombrosa dado que el petróleo triplica el precio desde el 2003.

El mundo ha sorteado los precios más altos del petróleo con la ayuda de dos fuerzas económicas de gran potencia. El primero es la apertura y la integración en la economía mundial de China, de la India y de otras economías que emergen. Esto ha dado el crecimiento más grande a la economía global desde la revolución industrial. Su fuerza laboral más barata ha recortado el precio de las mercancías industriales. La amenaza que los trabajadores puedan emigrar a economías ricas ha ayudado a mantener los salarios. Aunque la demanda de las economías emergentes han provocado el incremento en los precios del petróleo y de las materia primas, el efecto total ha sido contener la inflación en el mundo rico.

Desde que estalló la burbuja de las punto-com, los bancos centrales de los países ricos han bombeado hacia fuera el dinero barato. En 2003 las tasas de interés a corto plazo medios en las economías del G7 cayeron al más bajo nivel de la historia. Porque la inflación seguía siendo baja, los bancos centrales han sido lentos para absorber los excesos de la liquidez. El dinero barato ha animado a inversionistas a través del mundo a que tomen riesgos más grandes, creando varias burbujas más pequeñas. Junto el alza enorme por proveer a las economías emergentes y el alza enorme de la demanda (del dinero fácil) han compensado la carga de precios del petróleo, creando la combinación increíble (ya no imposible) del crecimiento robusto y de la inflación modesta.

Sin embargo, consecuencia de esta situación en Estados Unidos hay signos de preocupación acerca de sus índices inflacionarios, lo que repercute alrededor del globo. En este contexto la Reserva Federal de Estados Unidos (FED – Federal Reserve Bank) sigue incrementando las tasas de interés (decimoquinto aumento consecutivo de 0,25 puntos básicos desde el piso de 1%) para controlar la inminente inflación. Sin embargo su continuo incremento podría desacelerar el crecimiento y enfriar la economía global, especialmente en los países emergentes, donde se reduciría el atractivo de las inversiones, teniendo en cuenta que la ecuación “riesgo-retorno” de sus activos financieros sería vista como menos favorable.

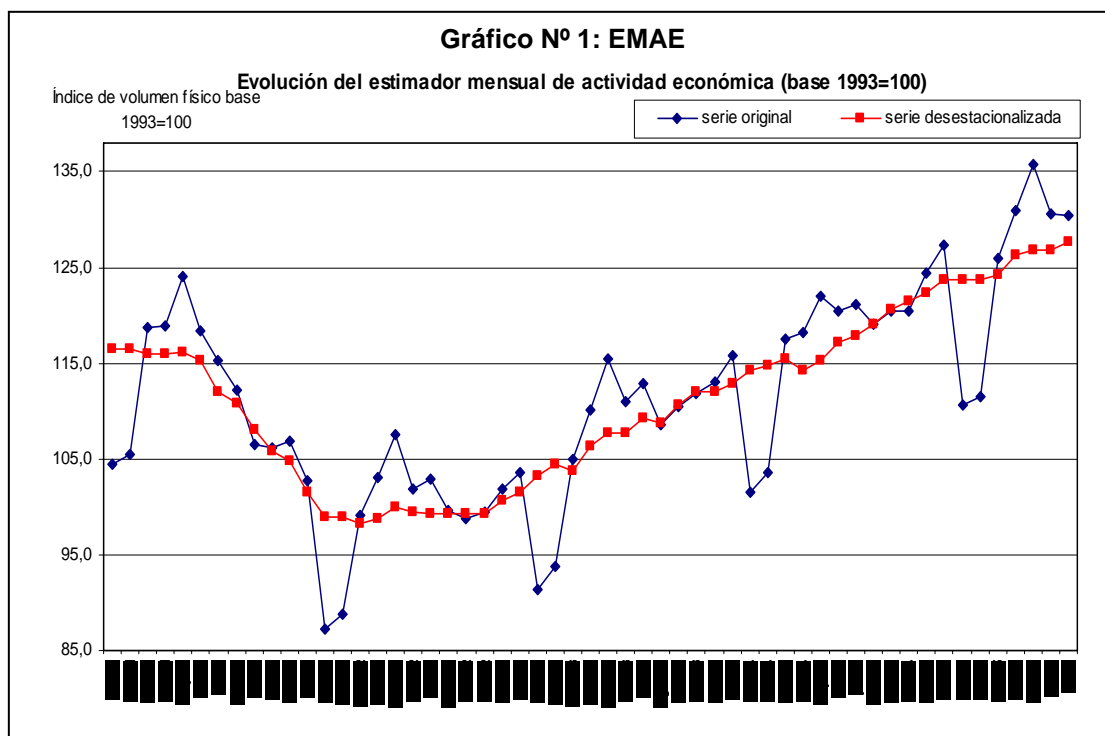
En cuanto al impacto de los precios del petróleo, por el lado de los costos, podría repercutir en forma indirecta a través de una desaceleración en las tasas internacionales de crecimiento y, por lo tanto, disminuir la demanda externa argentina. Sin embargo, la elevada y sostenida expansión china –actor determinante en la demanda de los commodities que la Argentina exporta- reduce el alcance de este efecto sobre la actividad económica local.

Estos son momentos claves para la economía, que hay que observar atentamente porque definirán el escenario global para los próximos años, sus repercusiones para el MERCOSUR y por supuesto para Argentina.

<sup>32</sup> The Economist. “Bears in the woods” (Osos en el bosque). 25 de mayo de 2006. [www.economist.com](http://www.economist.com)

## Situación Argentina

Al mismo tiempo que la economía mundial se expande, la República Argentina lleva más de tres años de crecimiento ininterrumpido, con incrementos en el PBI a “tasas chinas” (PBI año 2003 de 8,8%; 2004 de 9,0% y 2005 de 9,1%) (ver gráfico N° 1 EMAE), cuyos efectos positivos han sido capitalizados por Pin S.A..



Según un informe presentado por la consultora Ecolatina<sup>33</sup>, en el plano local, y también por el lado de los costos, la inflación “importada” (por la elevada cotización del petróleo) es una presión latente sobre los precios internos de los combustibles. Sin embargo, el gobierno ha dado muestras suficientes de no estar dispuesto a convalidar subas bruscas que impacten sobre el costo de vida. Además, el mantenimiento de un tipo de cambio competitivo y estable genera los incentivos adecuados para que se mantenga el saldo positivo en la balanza comercial (aún con elevado crecimiento del PBI) y, de esta forma, se garantice la generación (genuina) de las divisas necesaria para cancelar las obligaciones externas. Estos elementos son decisivos para asegurar la estabilidad financiera en un escenario internacional con suba de tasas en los Estados Unidos, Europa y Japón y donde la liquidez global disponible para los mercados emergentes disminuye.

El sector público nacional enfrenta una reducida dependencia de nuevo financiamiento para cumplir con sus obligaciones. Esta holgura es resultado de un elevado superávit primario y de la reestructuración de pasivos del Estado Nacional que permitió adecuar el peso de la deuda con su real capacidad de pago. También el impacto de la suba de las tasas internacionales sobre la estructura de financiamiento del sector privado es reducido. Las empresas han saneado sus estructuras patrimoniales sobre la base de reestructuraciones en sus pasivos y el crecimiento de sus ingresos asociado a la fuerte expansión en el nivel de actividad que posibilita, además, recurrir a la reinversión de utilidades para solventar el aumento del volumen de negocios. Estos factores, sumado a buenas proyecciones de crecimiento posicionan al sector privado con óptimas chances para acceder a nuevas líneas de crédito.

Por lo tanto, se torna necesario vigilar el impacto que la situación económica mundial actual y futura pueda tener en el país, al tiempo que se está alerta a las decisiones del gobierno nacional en temas claves sobre el sector energético, la inflación, la intervención del Estado en la

<sup>33</sup> Ecolatina S.A.. Informe económico semanal N° 557. 21 de abril de 2006. [www.ecolatina.com](http://www.ecolatina.com)

economía y su integración con los países vecinos, del MERCOSUR y el resto del orbe, ya que demarcarán el terreno de juego para las empresas del país en los próximos años.

## Beneficio Cambiario

Pin S.A. nace por un desafío que se propuso Emilio Etchegorry, hacer viable la fabricación de pines en Argentina en medio de la década de 1990, es decir en plena convertibilidad.

La salida de la convertibilidad se presentó como una oportunidad para todas las empresas del sector, sin embargo la nota distintiva es que marcó una ventaja con respecto a las importaciones, principalmente las provenientes desde China, las que por entonces hacían que la fabricación en Argentina resultase más que un desafío.

Esta ventaja también favoreció la posición competitiva de las empresas del país, o mejor dicho equilibró la brecha que la convertibilidad había producido en contra de estas. Pin S.A. supo aprovechar esta situación e incursionó en el mercado de Chile, Paraguay y Uruguay.

## Inflación

El incremento de precios que se está presenciando en los últimos meses es uno de los temas que preocupa a toda la sociedad Argentina. A pesar de que el gobierno dice que la inflación esta bajo su control, existe una creciente incertidumbre y preocupación tanto en los sectores públicos como privados.

Un artículo publicado por el diario la Voz del Interior lo expone con claridad: *"Bernardo Kosakof, de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), afirmó que "la tasa de inflación es preocupante, pero no alarmante si se toman todas las medidas adecuadamente". "La inflación está bajo control pero hay que reconocer que existe y lo que hace es erosionar el poder adquisitivo de la gente, especialmente la de menores recursos, y deteriora además las condiciones sociales", reveló el economista.*"<sup>34</sup>

A pesar que según estos comentarios la inflación es controlable, su fantasma persistirá por un tiempo:

*"El ministro Lavagna apuntó a la falta de inversión como la principal razón del incremento de precios. En un contexto de alto nivel de expansión de la economía, la oferta no acompaña a la demanda creándose así cuellos de botella que ajustan por precio. Pero si mejoraran las actuales tasas de inversión, el efecto no será inmediato, por lo que ya se prevé un 2006 con altas tasas de inflación.*"<sup>35</sup>

A su vez en el mismo artículo se sostiene tal posición: *"Eduardo Curia, economista muy cercano al Gobierno, considera que la falta inversión ya se reflejará el año próximo en la inflación. "Estamos en un escalón de 10, 11, 12 por ciento", dice.*

Confirmando lo dicho, la presentación del Observatorio de la **Actividad Metalúrgica** (que comprende a la **fabricación de merchandising metálico**) que elabora cada trimestre la consultora MKT, que se realizó en el marco de la FICO 2005, expuso las siguientes conclusiones:

*"Además de la pérdida de competitividad por los incrementos salariales, y la suba de costos internos, los industriales tienen ahora otra luz de alerta en su tablero futuro. Es que en el*

<sup>34</sup> La Voz del Interior. Economistas, preocupados por la inflación Agencia DyN. Domingo 9 de Octubre de 2005.

<sup>35</sup> La Voz del Interior. Inflación versus inversión: por ahora gana la inflación Por Ignacio Sanguinetti. Lunes 10 de Octubre de 2005.



*Congreso de la Nación existe un proyecto de ley, con media sanción del Senado, que obliga a las industrias a comprar energía eléctrica en el Mercado Eléctrico Mayorista (MEM)."*

*"Esta nueva normativa (también podría ser una resolución), que seguro saldrá luego de las elecciones, significará un incremento del 60 por ciento en los costos de electricidad de las industrias", remarcó Sergio Recchia, presidente de la Cámara de Industriales Metalúrgicos y Componentes de Córdoba (Cimcc)."*<sup>36</sup>

## **Incertidumbre Empresaria**

A continuación se transcriben fragmentos de un artículo publicado en La Voz del Interior sobre la percepción de los ejecutivos sobre la economía provincial en el segundo semestre de 2005:

*"Hace un año, el panorama hubiese sido otro. Había un fuerte avance exportador, los costos internos estaban más quietos y la expectativa sobre el crecimiento económico tras la salida del default, avivaba el ánimo de los empresarios."*

*"Hoy, ante la inflación, la suba de los salarios, de las tarifas de energía y la falta de un escenario que aliente las inversiones, los hombres de negocios se muestran más cautos en relación con el escenario que se viene."*

*"Así se desprende del Índice de Confianza Empresaria (ICE), elaborado por la consultora MKT."*

*"El índice general se ubicó en 55,6 puntos. El nivel cero implica un total de desconfianza, mientras que 100 es sinónimo de confianza plena, con lo cual, la medición marca una confianza moderada de los empresarios."*

*"Es decir que, en general, los empresarios serán conservadores en sus decisiones, tanto de inversión, como de expansión y toma de personal".*<sup>37</sup>

La confianza empresaria en el tercer trimestre de 2005 presentó un leve retroceso con respecto al segundo trimestre. El índice general bajó 5,6 puntos para ubicarse en un nivel de indiferencia de 50.

*"Por sectores, este indicador se ubicó en 52,5 puntos para la industria; 47,1, para el agro; 51, servicios; y 49,7."*<sup>38</sup>

Los resultados revelados por este indicador muestran posiciones medias de confianza 55,6 puntos en el segundo semestre y 50 en el tercero. De acuerdo al análisis realizado en el artículo citado implica un comportamiento conservador del empresariado.

Sin embargo, independientemente de las diferentes lecturas que se puedan hacer de estos indicadores, son sólo fotos de dos momentos diferentes en el tiempo, son indicadores estáticos. Lo que resulta más interesante es ver su progreso en el tiempo, es decir intentar armar la película.

Al comparar ambos resultados (55,6 versus 50,0), se observa una caída de la confianza empresaria del 11,2% entre el segundo y tercer trimestre de 2005. Esta caída puede considerarse parte de una tendencia que merece ser vigilado en el futuro.

<sup>36</sup> La Voz del Interior. Metalúrgicos temen otra suba del 60% en la electricidad. 28 de Septiembre de 2005.

<sup>37</sup> La Voz del Interior. Los empresarios bajan un cambio. 22 de Mayo de 2005.

<sup>38</sup> La Voz del Interior. Para crecer sin temor faltan 25 mil millones. 21 de Septiembre de 2005.

## Sector Merchandising

Como ya se mencionó, el beneficio cambiario fue un disparador fundamental para el crecimiento del sector en el país. Sin embargo, en la actualidad además de contar con esta ventaja las empresas productoras de merchandising han desarrollado otras fortalezas, como por ejemplo prestar servicios de diseño, plazos de entrega más breves (los plazos de entrega al importar los productos desde China o Taiwán son de alrededor de 30 días), y atención personalizada entre otras que mantienen al sector, al menos en el mediano plazo, autoprotegido del ingreso de competencia extranjera.

Por otro lado, un artículo publicado por el diario La Nación en el mes de Octubre de 2005 sobre la relación comercial de Argentina con China expresa que el Gobierno Argentino congeló el estatus de economía de libre mercado dado a ese país en 2004 por la suba de importaciones y la falta de inversiones.<sup>39</sup> El artículo también expresa que Brasil está estudiando imponer barreras comerciales voluntarias a China tras su decepción por un acuerdo similar firmado por su gobierno, lo cual indica una actitud proactiva del MERCOSUR y el gobierno nacional de cuidar las industrias regionales.

En cuanto a la composición del sector se destaca la extensa diversidad de productos con fines promocionales que se ofrecen. Entre estos se encuentran objetos de distintos tamaños y precios como lapiceras, pines, camperas y relojes. Además, la amplia gama de productos facilita la aplicación de una extensa variedad de materiales: plástico, cuero, tela, madera, metal, etc.

Otra característica es que gran parte de las empresas que se dedican a la fabricación y comercialización de artículos de merchandising, al menos las más reconocidas, ofrecen una vasta diversidad de productos en diferentes materiales. Aunque no necesariamente fabrican todo lo que venden.

Del mismo modo que en otras partes del mundo, como por ejemplo España, el sector del merchandising se encuentra compuesto por numerosas empresas de diversos orígenes. Algunas surgen de la integración hacia atrás de agencias de marketing, otras a través de la integración hacia delante de fábricas textiles y talleres. También están aquellas empresas que simplemente se incorporaron al sector cuando decidieron diversificar sus actividades.

Sin embargo, y a diferencia de lo que ocurre en Argentina, en otros mercados los propios fabricantes instalan locales de venta al público (a consumidor final), o secciones especializadas en librerías, jugueterías y grandes detallistas. Además, a través de licencias producen y venden merchandising relacionados a áreas temáticas como películas, deportes, personajes infantiles, etc..

### **Creciente uso y efectividad de objetos promocionales en las acciones de comunicación e identificación empresarial**

*“Pese al crecimiento indiscutido de los promocionales, muchas veces es subestimada su efectividad para el desarrollo de una marca. Algunos los tratan con cierto desdén, ignorando la potencialidad que desempeñan en el marketing de 360°, las a menudo, llamadas chucherías. Sin embargo, la imagen registrada a nivel internacional contrasta mucho con la imagen descrita.”<sup>40</sup>*

Así introduce la revista Merchandising - News a un artículo que publicó con los resultados obtenidos en un estudio pedido por la Promotional Products Association Internacional (PPAI) a varias universidades de los Estados Unidos que se focalizó en medir el potencial y real eficacia que tienen los artículos promocionales usados como herramientas de marketing.

<sup>39</sup> La Nación. Se enfría la relación oficial con China. Martes 11 de octubre de 2005.

<sup>40</sup> Revista Merchandising - News. Septiembre de 2005.

Algunos de los datos más relevantes sobre los objetos promocionales que muestra el estudio realizado a empresarios que viajan por negocios son:

- ✦ Muy alto nivel de recordación. El 76.1% de los encuestados que había recibido un promocional en el último año, pudo recordar en el momento de la entrevista, el nombre de la marca anunciante en el producto. Éste índice, per se, es muy elevado. Mas aún si lo comparamos con los medios gráficos cuyo porcentaje de recordación en diarios y revistas es del 53.1%.
- ✦ Respecto de la opinión acerca del anunciante, el 52.1% de los participantes dijeron que su impresión fue más favorable desde que recibieron el artículo. Además el 52% de los entrevistados hizo negocios con la compañía anunciante después de recibir el artículo promocional. Y casi la mitad de los que no hicieron negocios se encontraban más predispuestos a hacerlos.
- ✦ La frecuencia del uso de un producto promocional es equivalente a la exposición publicitaria. De aquellos que dijeron usar el artículo promocional, el 73% sostuvo que lo usaba al menos una vez a la semana y el 45.2% lo hacía diariamente.
- ✦ El 55% de los participantes conservaron sus productos promocionales por más de un año, se deduce que generan exposiciones reiteradas por un largo período de tiempo. Esto implica que cuanto mayor es la frecuencia de exposición, menor es el costo por contacto.
- ✦ El 75.4% de los quienes conservan los artículos es porque los consideran algo útil, mientras que 20.2% porque eran atractivos.
- ✦ El 26% de los encuestados que no planea guardar los artículos los dan a otras personas, lo que permite la permanencia a la exposición del anunciante.

Además un estudio realizado por la universidad de Georgia de los Estados Unidos muestra que quienes reciben productos promocionales tienen una imagen más positiva, incluso en el largo plazo, que aquellos consumidores que no los reciben. Además tienen una mayor predisposición a recomendarlos y a fidelizarse.<sup>41</sup>

Otro estudio de esta universidad acerca de los artículos promocionales en ferias y exposiciones muestra que el 76.3% de los asistentes expreso una actitud favorable hacia la compañía que les dio algún producto promocional.

Estos datos que confirman la efectividad de los artículos promocionales al momento de aportar valor y recordación de marca, no sólo justifica, como indica el texto citado, el “crecimiento indiscutido de los promocionales”, sino que ofrece una perspectiva futura muy positiva acerca del sector.

Para avalar esta tendencia, un importante trabajo estadístico realizado por la Incentives Federation de Estados Unidos<sup>42</sup>, y conducido por el Center for Concept Development reveló que las inversiones realizadas por las empresas en artículos promocionales, premiums, regalos e incentivos de otros tipos alcanzó en el año 2000 los U\$S 26.900 millones, registrando un aumento del 18% con respecto a la investigación inicial del año '96<sup>43</sup>.

<sup>41</sup> Revista Merchandising News. Septiembre de 2005.

<sup>42</sup> Revista Merchandising News. Artículos e incentivos en un mercado orientado a los resultados. Octubre 2005.

<sup>43</sup> Revista Merchandising News. Artículos e incentivos en un mercado orientado a los resultados. Octubre 2005.

## Marketing de Experiencia

*“Hay una evolución después de la crisis, una evolución global si se quiere que nos sitúa frente a un consumidor diferente, más inteligente, más errático, más infiel, pero como siempre, sensible a ser seducido a través del corazón. Hay un producto emocional, un producto físico y un producto económico. Eso se llama experiencia”.* Comenta Gustavo Di Tullio de la firma PlayUp Marketing Promocional.<sup>44</sup>

Este fenómeno que anunció Di Tullio viene tomando fuerza desde hace ya unos años alrededor de todo el mundo. Se podrían mencionar dos razones. La primera es que la facilidad de imitación de productos hace que las empresas recurran a algún factor de diferenciación. Entonces apelan a componentes intangibles cuya imitación es bastante más complicada y compleja para distinguirse en sus mercados.

La segunda razón es que el progreso económico y social y el advenimiento de la globalización con su consecuente masificación de los medios que continuamente bombardean de mensajes publicitarios que abruman y cansa a los consumidores han erosionado la eficacia de los medios tradicionales de marketing. Al mismo tiempo los productos en sí mismo se han transformado en sólo objetos carentes de sentido si no son capaces de producir un encuentro del producto con el consumidor que incluya una conexión cultural de este con la marca.

Un artículo publicado por la revista merchandising News<sup>45</sup> afirma que la experiencia (lo que puede experimentar el consumidor) hoy es concebida como una nuevo estadio en la progresión de valor agregado. Con la experiencia aparece una nueva fuente de valor y, consecuentemente, una cuarta oferta económica:

- 1) Commodities
- 2) Bienes
- 3) Servicios
- 4) Experiencias

La creación de estas experiencias entre marcas y consumidores requiere la elaboración de contextos, vínculos y objetos que permitan asociar, identificar, establecer lazos emocionales y producir ese sentido de pertenencia que el marketing experiencial intenta alcanzar.

## Sensibilidad de la Demanda de los Productos

Siguiendo la definición de **mercado de negocios** expuesta en el marco teórico (en la que coinciden diferentes autores como Kotler, Lamb, Hair y McDaniel entre otros), Pin S.A. se dirige al mercado organizacional. Es decir, que sus clientes directos son organizaciones que adquieren bienes y servicios para ser utilizados en la producción de otros bienes o servicios que a su vez venden, rentan o suministran.

A su vez, Kotler remarca distintas características de las compras organizacionales al compararlas con el mercado de consumo. En el mercado organizacional existen menos compradores, relaciones más cercanas entre proveedor y cliente, compradores concentrados geográficamente, demanda derivada de la demanda de bienes de consumo, demanda inelástica, demanda fluctuante (suele ser más volátil que la de bienes y servicios para el mercado de consumo) y compras profesionales entre otras.

Al analizar lo dicho por este autor con relación a la situación de Pin S.A. se observa:

- ✦ Por un lado, la empresa vende sus productos a otras organizaciones, pero éstas no los utilizan en la producción de bienes o servicios, sino que los usan para satisfacer

<sup>44</sup> Revista Merchandising News. Junio 2003.

<sup>45</sup> Revista Merchandising News. El marketing de la experiencia. Octubre 2005.



necesidades de identificación, imagen y sentido de pertenencia de sus empleados, como así también generar reconocimiento y aceptación de marca en sus clientes. Esto implica que los productos de Pin S.A. no constituyen una necesidad primaria para el desarrollo de las actividades de las organizaciones-cliente.

Si bien en el caso de las empresas que compran para revender, estos productos constituyen una necesidad primaria para el desarrollo de sus actividades, no lo son para sus clientes, quienes en fin tiran (efecto pull) de la demanda.

✦ Por otro lado, si bien la enunciación de las características de las compras organizacionales, que se desarrolló en el marco teórico, describe correctamente la situación de la empresa; se debe resaltar que la demanda derivada se desprende de la situación, estado de ánimo y/o perspectiva de mercado de la organización-cliente y no deriva directamente de la necesidad de producir y/o vender una unidad más de producto o servicio.

Es en estas situaciones donde se expresa la sensibilidad de la demanda, la cual ayuda a explicar su volatilidad (demanda fluctuante), principalmente en las etapas de bajo o nulo crecimiento o en las de recesión; ya que ante la desaceleración del crecimiento los artículos de merchandising están entre los primeros ítems al momento de los ajustes o recortes presupuestarios al no considerárseles imprescindibles para la vida de las organizaciones.



# Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

## Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter para Pin S.A.

### ✦ Participantes Potenciales

El sector del Merchandising se encuentra compuesto por numerosas empresas de diversos orígenes. Algunas surgieron de la integración hacia atrás de agencias de marketing como es el caso de Promo-Mercado<sup>46</sup>, otras a través de la integración hacia delante de fábricas textiles como el de Melfej (Bross)<sup>47</sup>, la cual abrió la división textil.

Hay empresas que se incorporaron a la fabricación y comercialización de merchandising cuando decidieron diversificar sus actividades, es el caso de Grupo Blear<sup>48</sup> que se inició en la producción de accesorios de ropa (tiracierres, botones, tachas a presión, etc.) y Mc Pad<sup>49</sup> que se especializa en la fabricación de Mouse Pad y ahora además los comercializa como artículos promocionales. También están aquellos talleres pequeños que producen artículos promocionales como una forma de aprovechar su capacidad ociosa, compitiendo principalmente con precios bajos y muchas otras empresas que nacieron directamente como productoras de merchandising tanto metálico como no metálico como son Skyline, Elex, Montclair, etc.

Esta incursión de empresas de otros sectores al merchandising demuestra la permeabilidad al ingreso que presenta el sector. Algunos factores que facilitan el acceso son:

- ✦ Los bajos requisitos de capital, que se observa a través de la cantidad de pequeños talleres que producen, aunque sea ocasionalmente, artículos promocionales;
- ✦ Los bajos costos que implica cambiar de proveedor, ya que muchas empresas realizan compras aisladas para ocasiones puntuales y no establecen relaciones prolongadas en el tiempo con sus proveedores. Esto anima a quienes desean incursionar en el mercado a ofrecer sus productos.

### ✦ Amenaza de Productos Sustitutos

Pin S.A. fabrica y comercializa merchandising metálico. Sin embargo existe una amplia gama de productos que satisfacen las necesidades de transmisión de imagen e identificación corporativa, cuyos límites son sólo impuesto por la creatividad. Entre estos se encuentran desde lapiceras hasta camperas, pasando por tazas, termos, calculadoras, relojes, remeras, cortaplumas y por supuesto llaveros, medallas y pines entre otros. Además se presentan en distintos materiales, plástico, cuero, tela, madera, metal, etc.

No obstante la existencia de muchos productos novedosos y originales, los artículos más utilizados y elegidos por las empresas según la revista Merchandising<sup>50</sup> siguen siendo los más clásicos: remeras, lapiceras y bolsos. Esto se respeta tanto en acciones promocionales dirigidas al consumidor, en obsequios e incentivos dirigidos al personal o a los clientes o en regalos empresariales. Las dos razones fundamentales de su elección son la funcionalidad y la permanencia.

A pesar que no todos los productos promocionales satisfacen en igual grado las necesidades de transmisión de imagen e identidad corporativa; y que su empleo muchas veces se restringe de acuerdo al tipo de uso, el perfil del destinatario y por razones presupuestarias, la diversidad de alternativas limita la rentabilidad de las empresas del sector.

<sup>46</sup> [www.promomercado.com.ar](http://www.promomercado.com.ar)

<sup>47</sup> [www.bross-ppt.com.ar](http://www.bross-ppt.com.ar)

<sup>48</sup> [www.grupobleair.com.ar](http://www.grupobleair.com.ar)

<sup>49</sup> [www.mcpad.com.ar](http://www.mcpad.com.ar)

<sup>50</sup> Merchandising News. Junio 2003.

### Poder negociador de los compradores

Más allá de que muchos de los clientes son empresas muy reconocidas a nivel nacional y resulta conveniente que estén en la cartera de Pin S.A., tanto por reputación como por volumen y reiteración de pedidos, su poder no suele ser ejercido. Esto se debe a que estos productos no representan una fracción importante de sus costos y sus departamentos de compras no son evaluados precisamente por su compra.

El hecho de que Pin S.A. no vende sólo productos de alta calidad sino que los rodea con numerosos intangibles valorados por sus clientes como asesoramiento, diseño y rápida entrega, le permite contar con un importante margen de maniobra a la hora de fijar los precios.

### Poder de negociación de los proveedores

La empresa cuenta con proveedores específicos para cada tipo de insumos. Lo que intenta es desarrollar relaciones a largo plazo con ellos. Las situaciones de poder se encuentran, en general equilibradas, ello implica que no tienen fuerza suficiente para elevar arbitrariamente los precios ni disminuir la calidad de sus productos.

Es importante mencionar dos casos particulares. Uno es el de la empresa que realiza los patrones originales, es decir el modelo con el cual Pin S.A. hace las matrices de los distintos productos. Si bien la relación con este proveedor es buena, su poder de negociación potencial es alto. Esto surge de la dependencia a su rápida respuesta ante los distintos pedidos ya que no se pueden realizar hasta no haber definido los modelos con los clientes. Además la calidad de los productos finales depende mucho de la calidad del patrón original.

El otro caso es el de las agujas, estas se compran a proveedores de Taiwán debido a que su calidad es superior a la de los proveedores nacionales, las cuales se rompían con facilidad. Si bien Pin S.A. no tiene influencia en el precio y los pedidos demoran entre 20 y 30 días hasta llegar, la baja proporción, en cuanto a costo, que este insumo representa en el costo total hace posible su compra en grandes cantidades.




### Competidores del sector

Como ya se ha mencionado Pin S.A. se especializa en la fabricación y comercialización de merchandising metálico, produciendo objetos que tienen como fin satisfacer necesidades de transmisión de imagen e identidad corporativa.

Sin embargo para analizar los competidores directos es conveniente incluir a todos los que producen los mismos artículos de merchandising que Pin S.A. (pines, llaveros, medallas, marquillas identificaciones, trabacorbatas, gemelos y botones) independientemente del material del cual estén hechos, ya que entre los sustitutos se consideraron los demás objetos promocionales.

El sector está protegido, al menos en el corto y mediano plazo, de la competencia proveniente desde el extranjero, principalmente desde China y Taiwán, a través del elevado tipo de cambio del país. Además, las empresas nacionales han desarrollado otras fortalezas como prestar servicios de diseño, plazos de entrega más breves y atención personalizada que las resguardan de los competidores extranjeros.

En el sector del merchandising existen numerosos competidores. Muchos producen objetos de distintos materiales (metal, goma, resinas, cuero, etc.), no sólo en metal. Entre los más importantes se encuentran:

-  Elex
-  Grupo Blear
-  Nehuen





- ✦ Gal Met
- ✦ Promomercado

Otro competidor importante es Skyline, quien se especializa en objetos metálicos.

A su vez existen otras empresas como Hermes Merchandising<sup>51</sup> que además de producir y comercializar artículos promocionales, importan aquellos que no fabrican para ampliar su oferta.

La particularidad de todos ellos es que se encuentran en Capital Federal y Gran Buenos Aires y ese es su mercado principal, con escasa y casi nula participación en el interior del país. Aunque es allí donde Pin S.A. tiene sus principales clientes (Parque de la Costa, DEM, Wal Mart, Temaiken, The Team Group).

En el mercado de Córdoba la principal competencia la conforman talleres pequeños. Producen artículos de distintos materiales de acuerdo a su especialidad y compiten primordialmente por precios bajos.

---

<sup>51</sup> [www.hermesmerch.com](http://www.hermesmerch.com)



## Conclusiones Cinco Fuerzas de Porter

En la actualidad, de acuerdo a lo expresado por la directora de la empresa, Pin S.A. no presta especial atención a sus competidores y sus movimientos. Tampoco vigila el avance de los muchos sustitutos que limitan su área de actuación.

Esto tal vez se deba al hecho de ser una empresa joven, que comenzó como un micro emprendimiento que fue creciendo de manera rápida y sólida, lo que hace que sus miembros se encuentren conformes con su situación actual.

Sin embargo, si se considera que el crecimiento de una empresa se debe tanto por la ampliación del mercado como el incremento de su porción en el mismo, hay que tener en cuenta que el importante crecimiento del mercado de los promocionales en los últimos años (como se menciona en el apartado creciente uso y efectividad de objetos promocionales en las acciones de comunicación e identificación empresarial) ha contribuido en gran parte al crecimiento de Pin S.A., quedando en incógnita el progreso de su posición relativa en el mercado.

A su vez, el mercado en aumento suaviza la rivalidad y la lucha feroz por determinados clientes. Pero ante una contracción de la demanda, debido, por ejemplo, a una alta incertidumbre del empresario, o ante un cese en su crecimiento dicha rivalidad podría incrementarse considerablemente.

Como ilustración de los cambios que constantemente se producen en los mercados, a los que las empresas deben estar atentas, el estudio ya citado realizado por la Incentives Federation de Estados Unidos, muestra que en ese país los proveedores habituales de artículos promocionales suelen ser los distribuidores o comercializadores. Lo cual cambia la tendencia que se registraba hace cinco años. En ese momento, todo indicaba que el usuario compraba directamente al fabricante (sobre todo si se trataba de un *commodity*) o de un minorista. Además, el texto aclara que un factor fundamental en la reversión de la tendencia está en que los distribuidores de artículos de promoción y de regalos empresarios introducen cada vez más valor agregado a sus servicios, ofreciendo soluciones integrales alternativas.

Es por ello que la empresa debería realizar un mayor seguimiento del sector para saber cuál es su posición en el mismo, cuál la de sus competidores y su forma de participación en el mercado, para anticipar o reaccionar ante distintos movimientos. Especialmente debido a la gran cantidad de competidores, sustitutos y posibilidades de incorporación de nuevos actores al sector.

A pesar que la situación actual del sector y las políticas y acciones del gobierno hacen que las importaciones desde China no representan una amenaza significativa en el corto y mediano plazo, es una variable importante que se deberá vigilar en el futuro por encontrarse Pin S.A. en una industria de mano de obra intensiva. Más aún si se considera que China cuenta con salarios muy bajos para su mano de obra y que en Argentina se han producido, últimamente, importantes incrementos salariales además del incremento sostenido en los precios de otros insumos.

El poder de los clientes está estrechamente relacionado con la lucha que exista en el sector y con la sustituibilidad de los productos que se acaba de mencionar. Además, como se mencionó anteriormente la estrategia adoptada por la empresa le permite construir relaciones rentables y duraderas con sus clientes. Aunque, nuevamente, esto no implica descuidar los movimientos estratégicos de los competidores actuales y potenciales y sobretodo las necesidades y deseos de su mercado objetivo.

Con respecto a los proveedores, Pin S.A. mantiene buenas relaciones, las que debería conservar y ejercer una actitud proactiva en las mismas ya que son estos lo que les permiten producir artículos de calidad y entregarlos a los clientes dentro de los plazos pactados.

A modo de cierre se puede afirmar que Pin S.A. se encuentra en un sector atractivo debido principalmente a su crecimiento tanto actual como esperado para los próximos años. Esta situación no sólo disminuye las presiones competitivas, como ya se mencionó, sino que además le permite elegir una posición defendible a través del tiempo. A tal efecto Pin S.A. ha elegido como



estrategia la *diferenciación centrada* pues dirige sus acciones hacia un segmento específico del merchandising, el metálico, ofreciendo productos de calidad y servicios superiores a la competencia, para lo que cobra un precio algo superior. Esto además lo protege de la amenaza de sustitutos cercanos y ante los ingresos de nuevos actores al sector que las bajas barreras de entrada posibilitan.

Por otro lado las bajas barreras de salida relacionadas con activos poco especializados y bajos costos fijos de salida disminuyen la probabilidad de practicas competitivas extremas y contrarrestan, en parte, el opacamiento que los sustitutos y los participantes potenciales producen al atractivo del sector.



# Análisis Interno

## Historia de Pin S.A.

Muchas veces se ha escuchado que, tanto científicos, empresarios, educadores, políticos como filósofos, de diversas ideologías, provengan tanto de izquierda como de derecha o cuyos pensamientos se identifiquen con cualquiera de las bastas posiciones intermedias que separan a ambas, pronuncien que *“el futuro está en los jóvenes”*. Más allá del grado de certeza que pueda tener dicha afirmación y de los objetivos que han tenido al pronunciarla tales personas, podemos decir que Pin S.A. nace gracias a la convicción y apoyo a los jóvenes.

Como ya se mencionó, Pin S.A. nació a través del desafío que se propuso Emilio Etchegorry de hacer competitiva la producción y comercialización de pines en el país en el año 1996, cuando por entonces y en medio de la convertibilidad la demanda se satisfacía casi en su totalidad mediante exportaciones provenientes desde China y Taiwán.

Como en muchos otros emprendimientos que han surgido de la iniciativa de jóvenes entusiastas, los comienzos de Pin estuvieron signados por un gran esfuerzo y dedicación, donde quienes llevaban a cabo la totalidad de la producción era Emilio y su esposa.

El crecimiento de la producción y ventas hizo necesario la incorporación de su primer empleada, quien aún permanece en la empresa; luego de la cual se sucedieron otras incorporaciones hasta llegar a la nomina actual de 20 empleados.

Hoy, tras 9 años de su creación podemos decir que Pin S.A. es conocida como una empresa de gran reconocimiento en el ámbito nacional en la producción de merchandising metálico, al ofrecer una cartera completa de productos constituida por pines, llaveros, medallas y monedas, identificadores, marquillas de productos, traba corbatas, gemelos, botones y accesorios.

A pesar del importante crecimiento de Pin S.A. y su papel destacado en el sector, su desarrollo no ocurrió como una sucesión continua de éxitos que condujeron a la empresa hasta la situación actual.

Como reflejo de la sociedad en la que vive, la empresa sufrió la crisis política, social y económica del 2001 con sus usuales consecuencias de tensión, estrés, inseguridad e incertidumbre.

La característica de los productos de la empresa y el rol que los mismos cumplen en sus clientes directos (ver sensibilidad de la demanda de los productos) la transformaron en la víctima principal de la incertidumbre y ajustes presupuestarios de sus clientes. Un claro reflejo de la magnitud del impacto de la crisis fue su nivel de facturación que en el mes de Febrero de 2002 apenas alcanzó los \$381,00.

Las crisis y sus resoluciones constituyen un momento clave, que trazan un hito en la vida de los grupos y las organizaciones. Pin S.A. supo encontrar una solución favorable a su difícil situación que fortaleció el compromiso de todos sus miembros. Ante la drástica caída de sus ingresos los directivos de la empresa comunicaron su intención de no despedir a ningún dependiente, lo que condujo a un acuerdo consistente en la reducción temporaria de las jornadas de trabajo conjuntamente con la disminución de sus salarios. También se tomaron otras medidas para afrontar la situación como la venta de determinados activos.

## Visión

Al momento de alinear una empresa hacia un futuro deseado los directivos o administradores deben definir un concepto claro de visión de la empresa que le permita saber hacia donde se dirigen, qué clase de organización están tratando de desarrollar, es decir debe establecer una idea clara que trace el curso para que la organización aspire a un propósito y una identidad organizacional y los cree.

A tal efecto Pin S.A. cuenta con una convincente declaración de visión:

*“Queremos ser reconocidos como un Grupo empresarial líder conformado por empresas que crean valor económico operando dentro de un marco de ética, de eco-eficiencia y de responsabilidad social, de manera que podamos contribuir a mejorar la calidad de vida de la gente.”*

Estos conceptos fundamentales guían las actividades de la empresa, cuyos principios y valores se tangibilizan a través de programas como el de responsabilidad social y recursos humanos que se describe más adelante.

## Misión

La visión de la empresa se debe complementar con un concepto claro del negocio en el cual se encuentra, las necesidades que pretende satisfacer, su línea de productos y la base de clientes actuales y potenciales, es decir que debe complementarse con su misión para guiar el desarrollo de estrategias, políticas y toma de decisiones.

La misión que pretende llevar a cabo Pin S.A. es:

*“Producir y comercializar rentablemente, soluciones innovadoras de comunicación a través de productos pequeños; operando en un marco de ética, eco-eficiencia y responsabilidad social.”*

Es importante mencionar que esta declaración junto con la visión se comparten con todo el personal, además de estar plasmada en pizarrones y carteleras.

## Valores

Es posible agrupar los valores fundamentales de Pin S.A. que guían las acciones, conductas y decisiones diarias de sus miembros hacia el cumplimiento de sus propósitos en dos grupos:

- ✦ Juventud, Profesionalismo y Diversidad
- ✦ Responsabilidad Social

### Juventud, Profesionalismo y Diversidad

Identificar a Pin S.A. como una empresa joven no sólo se remonta a su origen como se mencionó arriba, sino también a las características de su equipo de trabajo, que junto a su creciente profesionalización y diversidad representan *valores fundamentales de la organización* que guían su actuar cotidiano.

El promedio de edad de los miembros que conforman Pin S.A. es de 25 años, de los cuales 5 de ellos son profesionales de las carreras de Ingeniería Industrial, Diseño Industrial, Diseño Gráfico, Ingeniería en Sistemas y Contador Público, y 7 están próximos a graduarse. Es decir que de un total de 21 empleados fijos el 57% posee formación de nivel terciario o universitario.

La creciente profesionalización es un objetivo muy claro en los directivos de la organización, quienes están convencidos que el valor de sus productos y su sustancia diferenciadora lo constituye la calidad de las personas que integra la empresa.

Otra característica que identifica a la empresa y su equipo de trabajo es la diversidad hombres/mujeres que se observa en la misma. El personal está compuesto por 12 mujeres y 9 hombres, siendo la variable de principal importancia para su reclutamiento, tal como lo expresa la directora de Pin S.A., la idoneidad de los postulantes.

Lejos de convertirse en una organización rígida e impermeable, la diversidad de hombres y mujeres que integran la organización trabajan en ambientes abiertos que facilitan la coordinación y el intercambio de ideas.

Estos valores distintivos de la organización son las que le permitieron y permiten alcanzar sus objetivos, enfrentar las crisis y mirar el futuro con optimismo y entusiasmo.

### Responsabilidad Social

Los cambios experimentados por la sociedad en los últimos años, debido a la globalización, a la liberalización de los mercados, al desarrollo del comercio internacional y a la redefinición del rol del Estado, sumados al agravamiento del escenario de conflicto internacional, generan profundas transformaciones en el sistema social y económico mundial.

Según el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE), en Latinoamérica, estos cambios no han logrado superar la situación de pobreza. Por el contrario, indicadores como la cantidad de población con necesidades básicas insatisfechas y de distribución del ingreso demuestran que se ha profundizado la inequidad en toda la región. Argentina no sólo no es ajena a este panorama, sino que enfrenta una profunda crisis económica, política, social y moral, que puede constituirse en una oportunidad, en un punto de inflexión, para generar, desde los diversos sectores que conforman la sociedad, un genuino cambio cultural para fortalecer la vida democrática y contribuir al desarrollo sustentable de nuestro país.<sup>52</sup>

La empresa moderna, generadora de riqueza, empleo e innovación por excelencia en la sociedad actual, debe involucrarse y atender las nuevas expectativas y exigencias, no sólo cuando

---

<sup>52</sup> [www.iarse.org](http://www.iarse.org)

se dirige a sus clientes, sino también en las relaciones con sus propios recursos humanos y el resto de la sociedad con el objetivo de construir una sociedad más justa, democrática y transparente. Es decir, las empresas deben ejercer la Responsabilidad Social que como miembros de la sociedad en la que “viven” les corresponde.

A pesar de que estamos acostumbrados a escuchar hablar sobre la Responsabilidad Social Empresaria sólo a grandes corporaciones (muchas veces cuestionadas bajo el interrogante que plantea Adela Cortina<sup>53</sup>: ¿Cosmética o necesidad?) Pin S.A. se ha comprometido seriamente con la Responsabilidad Social Empresaria.

Pin S.A. cuenta con un programa de Responsabilidad Social Empresaria que implica:

- ✦ La generación de valor económico
- ✦ El respeto y cumplimiento de los regímenes normativos y legales.
- ✦ El correcto ejercicio social, que comprende tanto al público interno como externo.
- ✦ El cuidado del medio ambiente.

La Directora de la empresa resalta que: “si bien la implementación del programa es reciente, y el hecho de ser una pyme (según la clasificación de CAPYME Pin S.A. es una Microempresa) y contar con un reducido presupuesto presenta un enorme desafío, los dos primeros objetivos se están cumpliendo perfectamente”.

Con respecto al público interno se llevan a cabo diferentes acciones como por ejemplo:

- ✦ Dos días a la semana una profesora de inglés va a la empresa a enseñarles este idioma a todos sus miembros, los que están divididos en dos niveles.
- ✦ Cuatro personas de la empresa aún no finalizaron el secundario. La empresa ya está gestionando para que el próximo año comiencen a cursar nuevamente.
- ✦ La directora de la empresa está haciendo un MBA y el próximo año el jefe de Administración hará otro. Todo a cargo de la empresa.
- ✦ Se realizan actividades como por ejemplo festejo de los cumpleaños de todos los miembros de la empresa, día del amigo, día de la primavera, etc..

Con respecto al público externo se tiene programado para el próximo año realizar visitas guiadas para las escuelas de la zona. A tal efecto la fábrica esta diseñada y equipada para la seguridad de los visitantes.

En cuanto al cuidado del medio ambiente se realiza el control y tratado de efluentes mediante procesos de decantación. La directora de la empresa comenta que un aspecto pendiente en esta materia es el desarrollo de actividades pro-ambientalistas en la comunidad, la cual aún no pueden desarrollar por razones presupuestarias.

Otro aspecto para resaltar acerca del compromiso de Pin S.A. es que su presidente y fundador forma parte de la Fundación AVINA de España, que se especializa en la Responsabilidad Social Empresaria. Además Pin S.A. participa activamente como empresa-miembro del Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE) junto a empresas como: Grupo Arcor, C&A, Grupo Minetti, Holiday Inn Córdoba, Infoxel, La Voz del Interior, Manpower Argentina, Movistar, Petrobras, Ecogas, Emi S.A., Promedon y Cliba entre otros.

A comienzos de 2005 la Unión Obrera Metalúrgica galardonó a Pin S.A. con el premio Fray Luis Beltrán a la Responsabilidad Social Empresaria, El mismo se entregó por primera vez y seguirá siendo entregado cada año a los empresarios que demuestren preocupación por el bienestar de su gente.

---

<sup>53</sup> CORTINA, Adela. Ética de la empresa. Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresaria. Madrid, España. Editorial Trotta S.A.. Edición 1994.



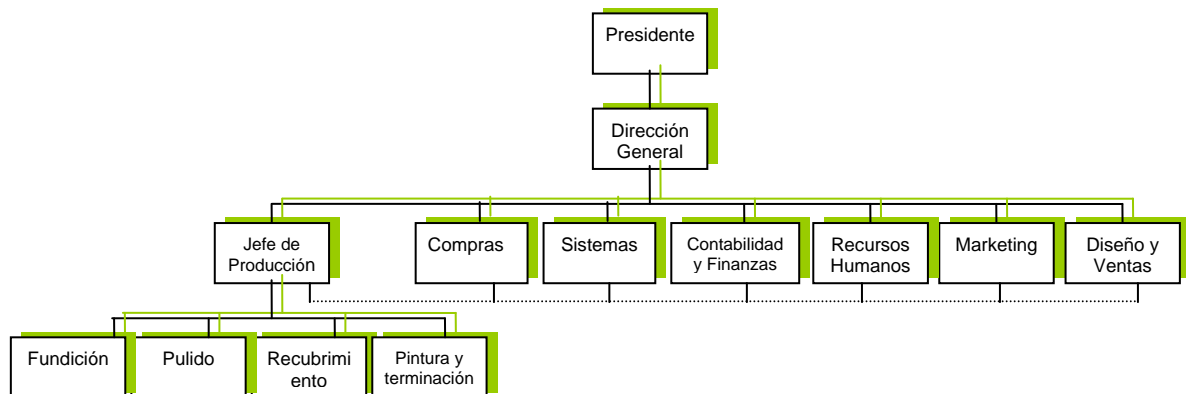
## Estructura Organizacional

La estructura organizacional no debe ser librada al azar, sino que debe responder a los objetivos y estrategias que se quieran alcanzar y estos, por supuesto, subordinados a la visión y misión de la empresa.

A tal efecto Pin S.A. ha desarrollado una estructura funcional con pocos niveles jerárquicos. El aspecto funcional posibilita la especialización del personal y le reporta ventajas en la curva de aprendizaje y experiencia. Esto permite incrementar la productividad y la calidad, reducir los errores y los costos de cada área especialmente en el área de producción.

La existencia de pocos niveles permite lograr flexibilidad y rápida repuesta a los requerimientos de sus clientes. Además evitan la burocratización y los costos asociados a la propia existencia de muchos niveles. Además el hecho de ser una empresa pequeña y con diversos canales de comunicación evita que la división funcional pierda de vista los objetivos generales de la empresa.

La representación gráfica de la estructura organizacional de Pin S.A. se encuentra plasmada en el siguiente organigrama:



Cabe destacar que la línea punteada representa la comunicación y coordinación que existe entre las diferentes áreas entre sí. Así se incrementa la sinergia, dinamismo y flexibilidad de la empresa. Este proceso se lleva a cabo a través de reuniones con un alto grado de informalidad y por medio del sistema en red de la empresa.

Un ejemplo de esto es cuando el personal del área de diseño y ventas recibe y define un pedido y determina las características de los artículos a través de una orden de pedido, ésta genera una orden de producción, con influencia sobre las demás áreas, algunas bastante obvias como por ejemplo producción, abastecimiento y contabilidad y finanzas, y otras no tan obvias como en el caso de recursos humanos que altera sus programas de capacitación de acuerdo a la disponibilidad de tiempo y personal.

## Mercado Objetivo

A partir de lo expuesto en el apartado “mercado objetivo” del marco teórico se observa que la actividad principal de Pin S.A. es la fabricación y comercialización de objetos promocionales, es decir de merchandising fuera del punto de venta.

Sin embargo la empresa delimita aún más su ámbito de acción al identificarse específicamente con el merchandising metálico. Si bien excepcionalmente suele comercializar productos en los que se utilizan otras materias primas, como la madera y el cuero, la tecnología disponible en la empresa está desarrollada para la producción de piezas metálicas.

Con vista al mercado que atiende se puede decir que Pin S.A. se ocupa principalmente de la fabricación y comercialización de objetos que tienen como fin generar reconocimiento, aceptación y posicionamiento de marca en los clientes de sus clientes, como así también lograr identificación y sentido de pertenencia entre los miembros de las empresas-clientes, transmitir una imagen unificada del personal o recompensar a sus empleados por su trabajo.

Al mismo tiempo, entre sus clientes podemos identificar tres importantes grupos:

### ✦ **Revendedores.**

Integran este grupo organizaciones que compran los artículos, al modo de mercancía, para luego revenderlos a sus propios clientes. Recién estos últimos son quienes utilizarán tales objetos con fines promocionales, sin embargo no entran en contacto, ni entablan una relación con Pin S.A.. Son empresas que venden artículos promocionales y agencias de publicidad.

### ✦ **Particulares.**

Organizaciones que adquieren los productos para ellas mismas. El pedido que realizan responde a su propia necesidad de contar con elementos de merchandising ya sea para agasajar, premiar, o transmitir mensaje de marca a sus propios empleados, miembros o clientes. Se caracterizan por realizar **compras aisladas**, en el cual encontramos empresas, organismos gubernamentales, fundaciones, etc..

### ✦ **Convenios Especiales.**

Las empresas que componen este grupo también adquieren los productos para ellas mismas. El pedido que realizan responde a su propia necesidad de contar con elementos de merchandising ya sea para agasajar, premiar, o transmitir mensaje de marca a sus propios empleados, miembros o clientes. Sin embargo se diferencian de los anteriores en que, debido a la continua reiteración de compras, se relacionan mediante acuerdos; lo que implica, en mucho de los casos, además de fijar precios especiales, desarrollar un sistema de aprovisionamiento a partir de los niveles de stock de los clientes.

Entre los principales clientes se encuentran:

- ✦ Parque de la Costa - Capital Federal
- ✦ DEM Soluciones - Capital Federal
- ✦ Wal Mart - Capital Federal
- ✦ Tarjeta Naranja – Córdoba
- ✦ Disco - Córdoba
- ✦ Mc Donald´s - Chile
- ✦ Temaiken - Capital Federal
- ✦ The Team Group - Capital Federal

Un punto de especial importancia es que Pin S.A. trabaja a pedido, es decir, produce diseños exclusivos de acuerdo a las necesidades de sus clientes. Esto implica que no fabrica artículos estándares como por ejemplo banderas y escarapelas para salir a revender, excepto que determinados clientes los soliciten.



---

## **Mercado Internacional**

Incursionar en un mercado extranjero representa para toda empresa, y en especial para las micro, pequeñas y medianas empresas, un gran desafío tanto desde el punto de vista estratégico como también operativo por la amplia cantidad de requisitos que se deben cumplimentar.

Si bien Pin S.A. no opera sistemáticamente en el extranjero, realiza ventas puntuales a Mc Donald's y Starbuck Café en Chile y ha operado con la organización Junior Achievement en México.



## Estrategia de Pin S.A.

Tal como se menciona en el apartado correspondiente al mercado objetivo, la actividad principal de Pin S.A. es la fabricación y comercialización de objetos promocionales, es decir de merchandising fuera del punto de venta. Y que, además la empresa reduce aún más su ámbito de acción en ese sector al identificarse específicamente con el merchandising metálico.

En las entrevistas con los directores de la empresa, ellos resaltan que priorizan la calidad de los productos y el servicio al cliente.

En cuanto a la calidad se aplican controles durante todas las etapas de los procesos productivos. Además, si el cliente no estuviera conforme con el producto recibido se procede a retirar el mismo y se realiza nuevamente.

Con relación al servicio se entregan los pedidos en el lugar y tiempo establecido por el cliente con un plazo máximo de 7 días. Otro aspecto que se destaca es la capacidad de ofrecer lotes pequeños, con un mínimo de 50 unidades.

Sin embargo la directora de la empresa resalta que los precios suelen ser un poco mayores que los de los competidores, pero que dicha diferencia no es significativa. Su justificación es que en los pedidos pequeños la diferencia en valores absolutos no es significativa y que para las compras en grandes volúmenes ofrecen importantes descuentos.

Por lo tanto, y de acuerdo a las estrategias genéricas de M. Porter expuestas en el marco teórico, la estrategia que Pin S.A. pretende aplicar es la de *"diferenciación centrada"*. Dado que dirige sus acciones hacia un segmento específico del merchandising (el metálico) y dentro de éste busca posicionarse como una empresa que ofrece productos de calidad y servicios superiores a la competencia, para lo que cobra un precio algo mayor.

## Productos

Los productos que fabrica y comercializa Pin S.A. son los siguientes:

- ✦ **Pin**  
Tradicional Prendedor metálico, de variados usos desde una solapa de un ejecutivo hasta la mochila de un escolar.
- ✦ **Llaveros**  
Objeto infaltable en los bolsillos de todo el mundo. Disponibles con argollas mosquetones y apliques de cuero.
- ✦ **Medallas y Monedas**  
Artículo ideal a la hora de reconocer, premiar o simplemente coleccionar.
- ✦ **Identificaciones**  
Para individualizar a su personal y a la vez identificar su empresa. Disponibles en varios estilos y combinaciones aptas para datos variables.
- ✦ **Gemelos**  
Un producto que no pierde vigencia, sinónimo de elegancia. Transmite un profundo sentido de pertenencia.
- ✦ **Traba Corbatas**  
Clásico objeto que al igual que los gemelos pueden transmitir un profundo sentido de pertenencia con sobriedad y elegancia.
- ✦ **Imanes**  
Imanes de base metálica que permite adherir su marca a numerosos entornos.
- ✦ **Botones**  
Botones personalizados para ropa. Una solución interesante para uniformes y demandas industriales.
- ✦ **Marquillas**  
Marquillas para diversas aplicaciones industriales tales como identificaciones de muebles, maquinas etc.
- ✦ **Domes**  
Calcomanías con un recubrimiento de resina flexible para aplicaciones varias.

A su vez algunos de estos productos, como es el caso de los pines, llaveros, medallas y monedas se presentan en diferentes estilos, que permite a los clientes de Pin S.A. contar con una mayor cantidad de opciones en cuanto precio, calidad, uso e imagen, a la hora de elegir.

Los estilos en que se pueden presentar los productos son:

- ✦ **Soft Enamel**  
Se utiliza metal con una vista tridimensional debido a que las partes esmaltadas se encuentran bajorrelieve y quedan los sobrerrelieves en el baño elegido.
- ✦ **Soft Enamel con Epoxi**  
Para resaltar el brillo y el color. Utiliza la misma técnica de Soft Enamel, el "Soft Enamel con Epoxi" posee una terminación con resina estilo bombé que le otorga mayor resistencia y un vistoso brillo.

#### ✦ **Die Struck**

Elegante para una imagen sofisticada de un pin todo metálico. El proceso de pulido ofrece un fino detalle de contraste y relieve. En vez de utilizar color, los relieves sobresalientes son pulidos y el bajorrelieve ofrece terminaciones mate opaco.

#### ✦ **Antique**

Con un estilo similar al "Die Struck", el "Antique" ofrece una vista que simula al metal envejecido dándole al pin una característica única. Utilizando técnicas especiales se logra esta presentación apropiada para la realización de logos que realzan el mensaje que intenta transmitir.

#### ✦ **Láser con Epoxi**

Los pines "Láser con Epoxi" se utilizan cuando el diseño posee líneas finas y detalles en varios colores. Cada diseño es impreso y colocado sobre el metal. Esta es una alternativa económica con calidad fotográfica full color.

Con el objetivo de incrementar el volumen de negocios y teniendo presente la satisfacción de su público objetivo, Pin S.A. fue ampliando su cartera de productos.

La incorporación de nuevos artículos a su cartera de productos se desarrolló siempre identificando oportunidades de negocios que posibiliten el crecimiento atendiendo a su mercado objetivo. Sin embargo la variable limitante y determinante es la **tecnología utilizada** que le permite a la empresa identificarse como *"productora de merchandising metálico"*.

Se puede identificar con mayor claridad la estrategia de crecimiento de la empresa si se observa la **"matriz de expansión producto-mercado"** propuesta por Igor Ansoff expuesta en el marco teórico.

De acuerdo a la matriz se puede situar la modalidad de expansión de Pin S.A. en el cuadrante superior derecho, es decir la *"estrategia de desarrollo de producto"* que implica desarrollar nuevos productos para los mercados actuales. Una premisa básica que supone Ansoff es que los nuevos artículos deben estar *"relacionados tecnológicamente"* con los que ya fabrica o comercializa la empresa, puesto que de lo contrario estaríamos en una estrategia de diversificación concéntrica.



## Página Web

En consonancia con el creciente uso de Internet y el auge de las empresas de utilizar la red como medio de comunicación Pin S.A. cuenta con una página web cuyo principal objetivo es la comunicación institucional de la empresa.

Al ingresar en internet la dirección [www.pin.com.ar](http://www.pin.com.ar) los diversos públicos, tanto internos como externos, de la empresa pueden conocerla mejor y obtener información como por ejemplo qué es Pin S.A., qué es lo que hace, cuáles son sus productos, sus clientes, sus objetivos y sus últimas novedades.

Además cuenta con un espacio para que los clientes puedan realizar pedidos de una manera rápida, fácil y económica.

Sin embargo, el hecho de contar con esta página no representa un factor diferenciador en el mercado, dado que la mayoría de sus competidores también poseen su portal en internet.

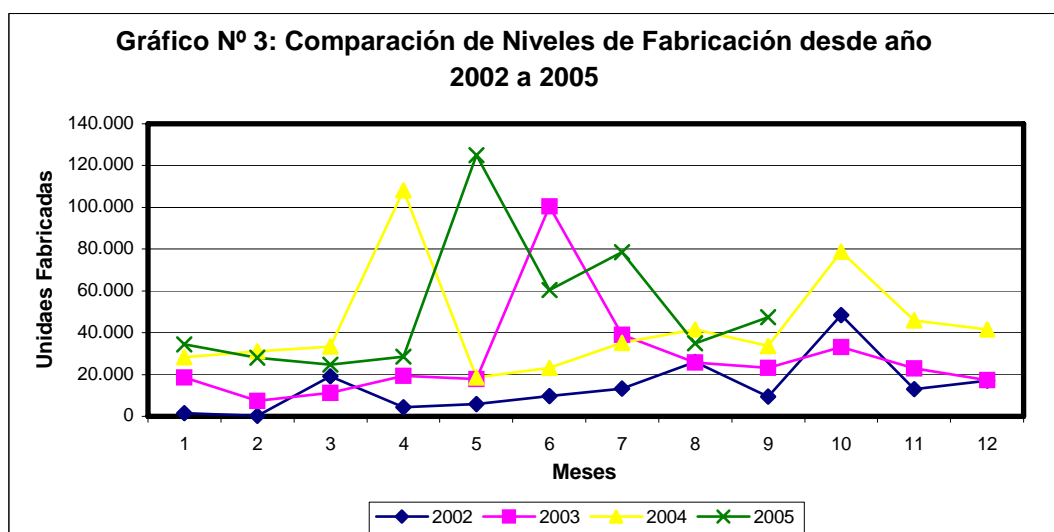
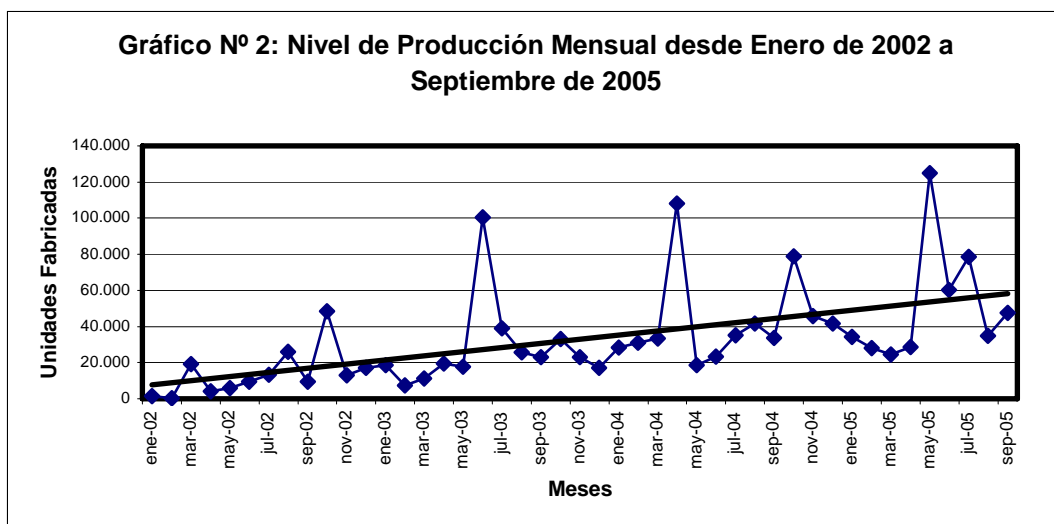
## Variabilidad de la demanda

El objetivo de los inventarios radica en lograr un equilibrio entre actividades que operan a distinto ritmo, como es el caso de producción y compras o producción y ventas, para que cada una de ellas funcione con mayor independencia.

Pin S.A. produce artículos basados en diseños exclusivos, no estándares (son ejemplos de artículos estándares las escarapelas o banderitas). Como cada orden de compra de cada cliente es diferente de las demás debe trabajar y producir a pedido, esto implica que no puede fabricar productos con el objetivo de almacenarlos. Es decir que no puede inventariar productos terminados con el objetivo de lograr independencia entre producción y ventas.

El hecho de no fabricar para constituir inventarios permite observar, a partir de los niveles de producción de Pin S.A. durante un determinado período de tiempo, el comportamiento de su demanda, ya que la variable producción se mueve de acuerdo a ella. Por tal motivo se hablará de la demanda a partir de los datos de producción de la empresa.

En el gráfico N° 2, se observa que en el período analizado se producen importantes fluctuaciones de la demanda. Además la línea de tendencia muestra el crecimiento sostenido de la demanda y cómo oscila alrededor de dicha recta. A su vez el gráfico N° 3 compara los niveles de producción de los distintos años.







Las oscilaciones en la demanda repercuten directamente en el nivel de actividad y fabricación con su consecuente variación en las necesidades de insumos y mano de obra.

En cuanto a los insumos, éstos no presentan mayores inconvenientes dado su rápido aprovisionamiento (excepto en el caso de las agujas que se importan desde Taiwán y que el período de reaprovisionamiento es de 25 días aproximadamente) y principalmente su posibilidad de almacenamiento. Aunque por necesidades de urgencia realizan compras en las que no aprovechan descuentos por cantidad.

En cambio, con respecto a la mano de obra, en los períodos de alta demanda la empresa debe contratar horas extras de su personal permanente y otras veces también debe contratar personal eventual, ambos con un impacto considerable en los costos y en la calidad de los productos y servicios entregados.

En el anexo, los gráficos A-1, A-2, A-3 y A-4 presentan los niveles de producción para cada uno de los años por separado, lo que permite observar que en cada año existen importantes variaciones.

El error estándar de estimación, que representa una medida de variación de la producción (demanda) alrededor de la tendencia es de 23165 unidades. Es un valor muy alto si consideramos por ejemplo que el promedio de fabricación del año 2004 es de 43254 unidades y en el 2005 es de 51331 unidades.

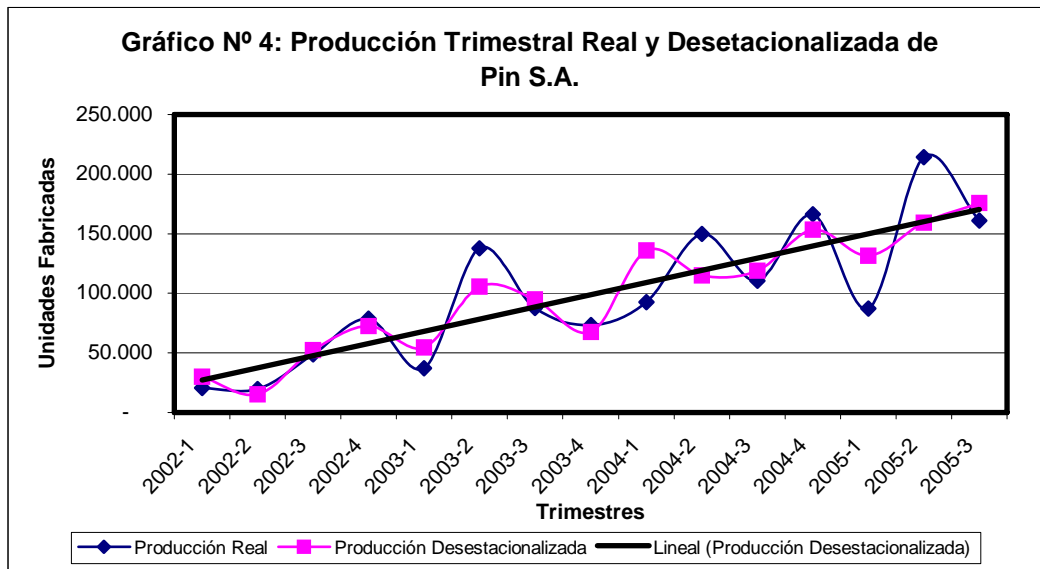
Una característica especial que presenta el comportamiento de la demanda de Pin S.A. es su estacionalidad. La demanda de Pin S.A. analizada a través de sus niveles de producción presenta un patrón de comportamiento estacional trimestral. Los factores estacionales calculados a través de un software estadístico y econométrico<sup>54</sup> son los siguientes:

<b>Factores trimestrales de estacionalidad para Pin S.A.</b>					
<b>Trimestres</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>Promedio</b>
<b>Primero</b>	69,3%	68,2%	68,2%	66,1%	67,9%
<b>Segundo</b>	129,6%	130,6%	130,6%	134,3%	131,3%
<b>Tercero</b>	92,8%	92,7%	92,9%	91,5%	92,5%
<b>Cuarto</b>	108,7%	108,5%	108,3%		108,5%

Estos factores indican que en promedio de los cuatro años analizados la demanda del primer trimestre es 32,1% (67,9% – 100%) inferior al nivel promedio de producción de cada uno de los años. La demanda del segundo trimestre es 31,3% superior a su promedio anual, la demanda del tercero es 7,5% inferior y la del cuarto trimestre es 8,5% superior a la demanda promedio anual.

En el gráfico N° 4 se observan los niveles de producción real y desestacionalizados para los trimestres comprendidos desde Enero de 2002 a septiembre de 2005 y su variación alrededor de la línea de tendencia.

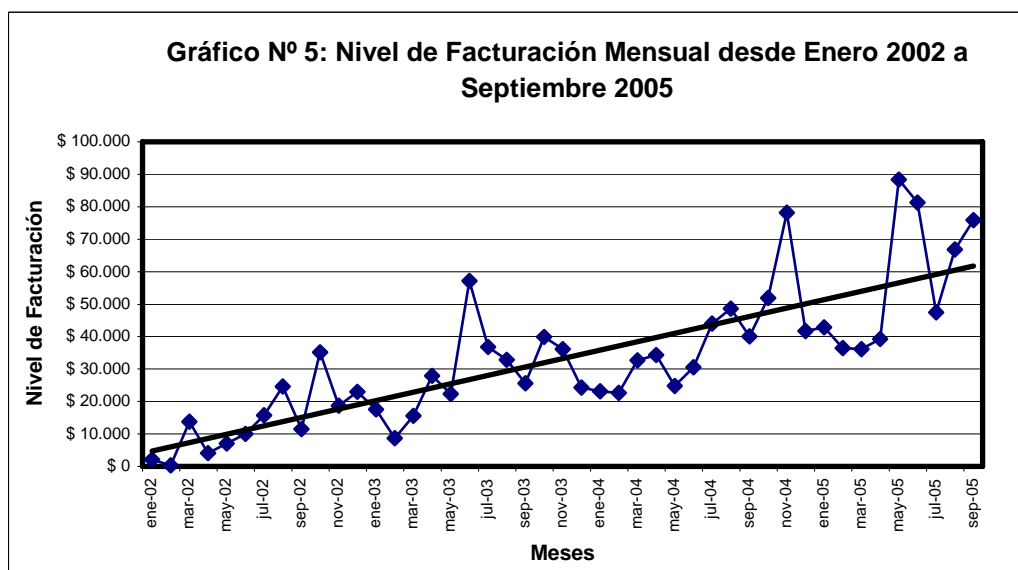
<sup>54</sup> El software utilizado fue el E-Views5. Los índices estacionales trimestrales obtenidos a partir de este software, y que se muestran en los correspondientes cuadros a lo largo del presente Trabajo Final de Graduación, indican el porcentaje o proporción de la demanda o flujo de efectivo que se concentra en el correspondiente período por causas estacionales con respecto a su valor promedio en el año de 100%.

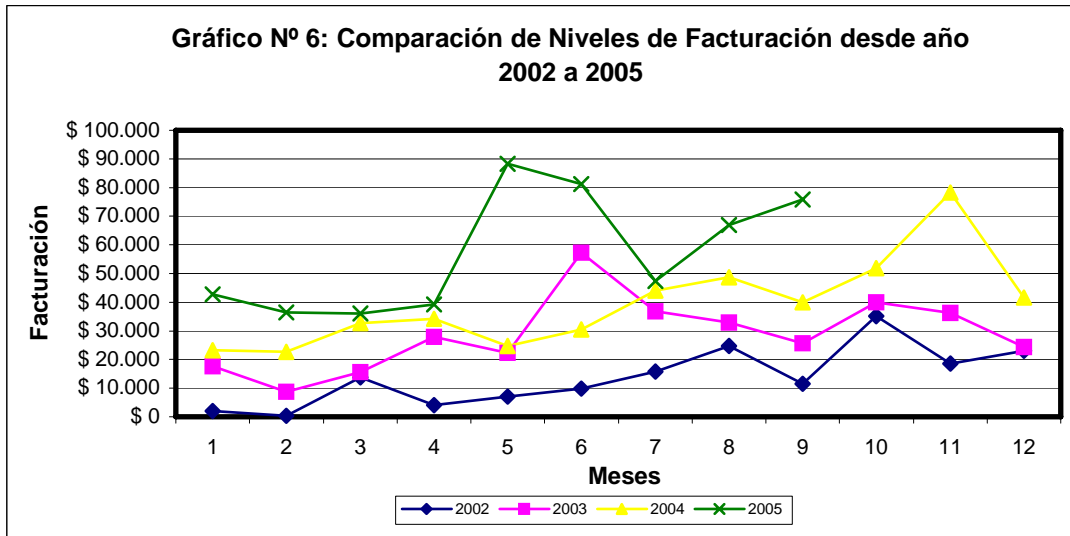


Como lo expresa la misión de Pin S.A. (*“Producir y comercializar rentablemente, soluciones innovadoras....”*), el objetivo de toda empresa es ser rentable, es generar flujo suficiente de dinero para pagar a sus acreedores y a sus dueños o accionistas.

Es por ello que la variabilidad del flujo de efectivo es una fuente de problemas para las empresas al generar incertidumbre sobre las cantidades de dinero que dispondrán en determinados momentos, principalmente cuando una importante cantidad de ellos se encuentran comprometidos como en el caso de Pin S.A. por contar con costos fijos significativos.

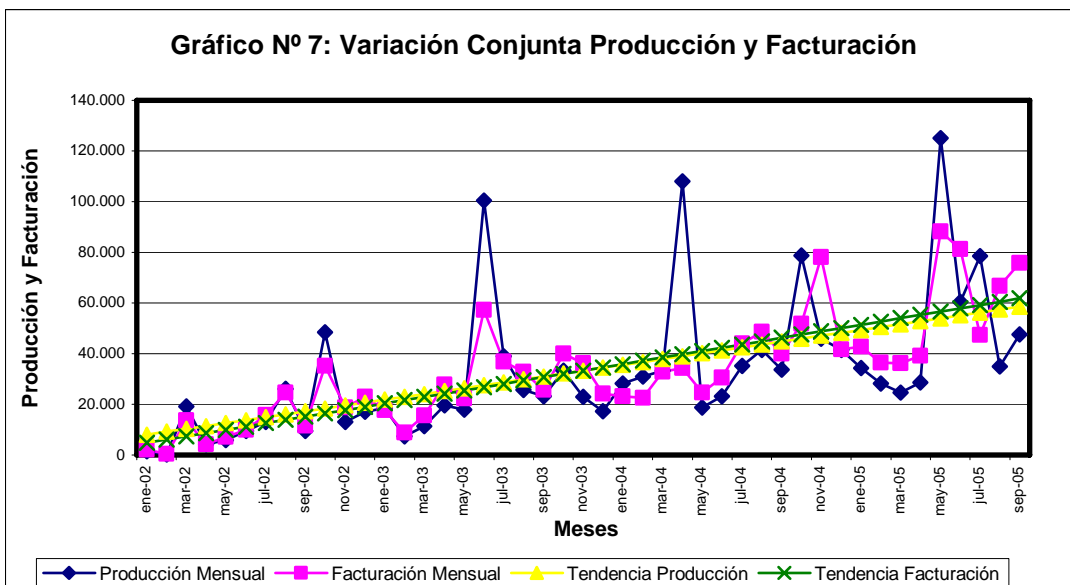
Si se excluye la política de ventas a créditos de la empresa, que responde a cuestiones financieras y de manejo del capital de trabajo, y se supone que todas las ventas son de contado, se puede considerar a la facturación como un indicador de la empresa para generar flujo de efectivo. En el gráfico N° 5 se pueden observar las importantes fluctuaciones en dichos flujos a través de las variaciones en la facturación alrededor de la línea de tendencia. A su vez el gráfico N° 6 compara los niveles de facturación de los períodos estudiados.





En el anexo se muestran los gráficos A-5, A-6, A-7 y A-8 se presentan los niveles de facturación para cada uno de los años por separado, lo que permite observar, en forma separada, las variaciones en cada uno de ellos.

A su vez, como se observa en el gráfico N° 7, la variabilidad de la demanda tiene un fuerte impacto en el flujo de ingresos. Si se calcula el coeficiente de correlación ( $r$ ) (que sirve para explicar la importancia relativa de la relación entre dos variables) para la demanda de Pin S.A. y su facturación se obtiene un valor de +0,7373. Éste indica una fuerte relación positiva entre ambas variables. De igual manera al calcular el coeficiente de determinación ( $r^2$ ) se logra un valor de 0,5436, es decir que el 54,36% de la variación en la facturación es explicada por la demanda general en unidades de la empresa. La parte no explicada se debe a la influencia de otros factores como el incremento de precios y el cambio en la mezcla de productos de diferentes gamas de precios a lo largo del tiempo.



Al igual que con la demanda, al calcular el error estándar de estimación se obtiene un valor de \$12551. Si se consideran los promedios de facturación de, por ejemplo, los últimos dos años, se observa que en el 2004 fue de \$39370 y en el 2005 de \$57136. Este es otro indicador de la alta variabilidad de la facturación.



# Análisis FODA

## Análisis FODA de Pin S.A.

Análisis Interno:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Liderazgo del presidente de la empresa</li> <li>✦ Capacidad para fabricar lotes pequeños</li> <li>✦ Plazos de entrega breve y puntuales</li> <li>✦ Profesionalización del personal</li> <li>✦ Experiencia internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Fuerza de ventas insuficiente</li> <li>✦ Incipiente departamento de marketing</li> <li>✦ Variabilidad de la demanda, y consecuente variabilidad del flujo de efectivo</li> </ul>

Análisis externo:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Creciente uso y efectividad de objetos promocionales en las acciones de comunicación e identificación empresarial</li> <li>✦ Marketing de experiencia</li> <li>✦ Beneficio Cambiario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Sensibilidad de la demanda de los productos</li> <li>✦ Incertidumbre empresarial</li> <li>✦ Incremento de precios de los insumos</li> </ul>

## Fortalezas

### ✚ Liderazgo del presidente de la empresa

El presidente y fundador de Pin S.A. el Lic. Emilio Etchegorry representa una fortaleza para la empresa tanto desde la empresa hacia adentro como hacia afuera.

Hacia el interior, transmitiendo y compartiendo la visión, valores y principios básicos de la empresa, conjuntamente con las funciones que desarrolla diariamente en ella.

Hacia el exterior su principal aporte se debe a que él es miembro activo de numerosas asociaciones y fundaciones como por ejemplo es Presidente y fundador de la Asociación de Jóvenes Empresarios de Córdoba, desde octubre de 2004 anima la creación del núcleo Córdoba de responsabilidad social empresaria; es miembro de la red de líderes de AVINA (fundación de origen Suiza que apoya a líderes de la sociedad en Ibero América para el desarrollo sustentable), la Cámara Metalúrgica de Córdoba, el Centro de Emprendedores de Córdoba y Asociación Junior Achievement. Su participación implica brindar conferencias en las que comparte su experiencia como emprendedor, empresario y profesional además de trabajar para incentivar la responsabilidad social empresaria en el ámbito local.

Esta participación fortalece y transmite los valores de la empresa, además de hacerla conocer a un público importante en cantidad y calidad. Pues mantiene contactos con numerosas empresas y empresarios, profesionales y estudiantes que se interesan por sus productos, con su empresa, con su forma de trabajar, quienes a su vez producen una especie de *diáspora* al esparcir el mensaje de Pin S.A. de boca en boca.

### ✚ Capacidad para fabricar lotes pequeños

Los pedidos mínimos que acepta Pin S.A. son de 50 unidades.

Si se considera que sus competidores directos, en tipo y calidad de productos, exigen pedidos mínimos de 100 en caso de competidores nacionales y de 5000 o 10000 en los extranjeros, observamos que la flexibilidad de la empresa para fabricar lotes pequeños le brinda una ventaja con respecto a aquellos.

Esta fortaleza no sólo le ha permitido ser seleccionada entre sus competidores sino que también ha incentivado a empresas a solicitar productos de merchandising metálico que de otra forma no lo hubiesen hecho.

### ✚ Plazos de entrega breves y puntuales

Los plazos de entrega son de 7 días, en casos excepcionales pueden ser 10 días pero siempre bajo el conocimiento anticipado del cliente.

Este factor es muy importante por dos motivos: en primer lugar porque los plazos de entrega de los competidores suelen ser entre 20 y 30 días. En este punto hay que destacar que el merchandising no constituye para los clientes de Pin S.A. la parte central de sus actividades productivas, comerciales o agasajos que llevan a cabo por lo que en la mayoría de los casos recuerdan o emprenden la acción de compra en fechas próximas a su necesidad real; transformando la rápida reacción en un factor distintivo.

En segundo lugar los directivos de la empresa están convencidos que la entrega puntual y en los plazos requeridos por los clientes contribuye a construir una relación de confianza y perdurable en el tiempo con ellos.

Cabe destacar que son los clientes quienes expresan a los directivos de la empresa su conformidad con los plazos y en especial su cumplimiento, lo que lo diferencia de otros competidores.

### **Profesionalización del personal**

Tal como lo expresa la directora de Pin S.A., la profesionalización del personal es uno de los objetivos fundamentales de la empresa. *“Estamos dispuesto a pagar salarios más altos siempre que ello contribuya al desarrollo y crecimiento armónico de Pin S.A.”* manifiesta la directora de la empresa y continua..... *“la gente es todo, el personal hace la empresa, por eso ya hemos profesionalizado el área administrativa, de sistemas, diseño, ventas y desde hace un año el área de recursos humanos, porque estamos convencidos que si la gente está bien la empresa está bien”.*

Una modificación importante es la que se concretó en las áreas de diseño y ventas. En sus comienzos quienes recibían los pedidos pasaban los requerimientos de los clientes a los diseñadores de la empresa, quienes muchas veces detectaban inconvenientes en los diseños, principalmente relacionados con la viabilidad de su posterior fabricación, además se dificultaba la presentación de distintas alternativas.

En la actualidad la atención al cliente la realizan los mismos diseñadores (diseñadores gráficos, industriales y estudiantes avanzados de estas carreras), esto contribuye a incrementar la satisfacción de los cliente. Estos profesionales les presentan distintas alternativas de diseño y estilos de acuerdo a sus necesidades y objetivos, contribuyen a disminuir los tiempos de entrega (al eliminar las idas y vueltas para definir el diseño final) y definen los presupuestos.

### **Experiencia internacional**

Pin S.A. cuenta con experiencia internacional luego de haber exportado a Chile, Uruguay, Paraguay y México. Entre los principales clientes en el exterior se encuentran Mc Donald's y Starbuck Café de Chile y la organización Junior Achievement de México.

Esta experiencia forma un importante referente para clientes actuales y futuros. Además mantiene las puertas siempre abiertas a operaciones que puedan tener como objetivo principal estabilizar el flujo de efectivo de la empresa.

## **Debilidades**

### **Incipiente departamento de marketing**

La empresa está comenzando a desarrollar un departamento de marketing, con un profesional a su cargo. Tal decisión deriva de la necesidad de conocer mejor a sus clientes actuales y potenciales.

Sin embargo, en la actualidad Pin no posee información acerca de sus clientes como por ejemplo qué tipos de productos compra, en qué época lo hacen, a qué responde tal acción, qué clientes tienen comportamientos de compras semejantes, etc. y la información que tiene no está ordenada ni clasificada. Esto dificulta contar con una fuerza de venta proactiva.

Asimismo, la empresa tampoco conoce lo suficiente a sus competidores, como por ejemplo en qué consisten sus ofertas, sus estrategias, sus posibles movimientos, ni las posiciones relativas de mercado. Al mismo tiempo dice estar muy bien posicionada, basando esta afirmación en la reiteración de compras de sus clientes, sus comentarios favorables y el incremento de clientes.

A pesar que la reiteración de compras y el incremento de clientes es un buen indicador de la satisfacción de los clientes<sup>55</sup>, éstos son insuficientes para determinar el posicionamiento de la empresa en el mercado, especialmente si consideramos que el incremento de clientes puede deberse sólo al crecimiento del mercado.

Si bien, como se observa a través de la descripción de la empresa, ésta es bastante abierta y flexible, por lo que sería difícil estar ante un caso de miopía de mercado, no es recomendable que base sus juicios sobre el mercado sin poseer información suficiente.

#### **Fuerza de venta insuficiente**

Siguiendo la clasificación de Kotler y McMurry expuesta en el marco teórico sobre los seis puestos que comprende el término representante de ventas se puede afirmar que en Pin S.A. la fuerza de venta es incompleta. En primer lugar porque la empresa entrega la mayoría de sus pedidos a través de encomiendas, es decir no posee entregadores de pedido, lo que reduce a cero el contacto con el cliente en este nivel. Tampoco posee lo que McMurry denomina misionero ni creadores de demanda, esto implica que la empresa no se ocupa de buscar potenciales clientes, ofrecerles sus productos e incentivar su consumo. Esta debilidad es bien conocida por la directora de la empresa cuando exagerando dice: “si no fuese porque suena el teléfono o porque ingresan mails (se refiere a Correo electrónico), no venderíamos ni un pin”.

En segundo lugar la empresa posee personal que actúa simultáneamente como tomadores de pedidos internos, técnicos y proveedores de soluciones, quienes se encuentran altamente calificados desde el punto de vista técnico tal como se menciona en el apartado profesionalización del personal. Sin embargo el accionar de este personal es totalmente pasivo, debido que para que entren en acción antes debe sonar el teléfono o ingresar un mail.

#### **Variabilidad de la demanda**

En el análisis interno se mostró la alta variabilidad de la demanda de Pin S.A. mediante los niveles de producción a través del tiempo.

La empresa fabrica artículos basados en diseños exclusivos, lo cual la conduce a trabajar y producir a pedido. Esto implica que no puede fabricar productos con el objetivo de almacenarlos y lograr independencia entre producción y ventas. Consecuentemente la cantidad y ritmo de trabajo, así como las necesidades de insumos, mano de obra y generación de efectivo (la cual se demostró a través de las variaciones de la facturación) están sujetos a las fluctuaciones inciertas de la demanda.

Estas fluctuaciones de la demanda generan diversos inconvenientes entre los que se encuentran: incremento de los costos variables de mano de obra, pérdida de beneficios por compras no planificadas, disminución en la productividad del personal, dificultad en la cobertura de costos fijos e incremento en la incertidumbre en la toma de decisiones. Por lo tanto se torna necesario resolverlos para alcanzar un desarrollo más equilibrado y sustentable en el tiempo.

Una primera aproximación para conocer el comportamiento de la demanda es su estacionalidad, que permite advertir entre qué meses o en cuál período del año es habitual que crezca o disminuya. Los índices estacionales trimestrales obtenidos muestran una mayor concentración de la demanda en el segundo trimestre del año (31,3% superior a la demanda promedio anual), seguido por el cuarto (8,5% superior al promedio).

---

<sup>55</sup> KAPLAN, Robert; NORTON, David. Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard. Segunda edición, 2002. Barcelona, España. Editorial Ediciones Gestión 2000. 2002.



## Oportunidades

### ✦ **Creciente uso y efectividad de objetos promocionales en las acciones de comunicación e identificación empresarial**

Los datos citados en el apartado *“creciente uso y efectividad de objetos promocionales en las acciones de comunicación e identificación empresarial”* del análisis externo confirman la efectividad de los artículos promocionales al momento de aportar valor y recordación de marca. Además, estos datos, no sólo justifican el “crecimiento indiscutido de los promocionales”, sino que también ofrecen una perspectiva futura muy positiva acerca del sector.

Este escenario de los *“promocionales”* que, al igual que en Estados Unidos, ha estado expresándose en el país en los últimos años, y que Pin S.A. ha sabido aprovechar, presenta tentadores pronósticos y oportunidades para el futuro.

### ✦ **Marketing de experiencia**

El marketing experiencial está creciendo continuamente en sectores que van desde el turismo, vestimenta y bebidas, hasta la industria cinematográfica. Cada vez son más las organizaciones que se adhieren a esta tendencia, por ejemplo: Steven Heyer presidente de Coca Cola Company afirmó “... crear valor para la gente va más allá de la vida y prolonga el momento inmediato del consumo. Marketing basado en la experiencia es nuestro próximo paso.”<sup>56</sup>

De acuerdo a lo expresado la creación de estas experiencias entre marcas y consumidores requiere la elaboración de contextos, vínculos y objetos que permitan asociar, identificar, establecer lazos emocionales y producir ese sentido de pertenencia que el marketing experiencial intenta alcanzar.

Es en este punto donde se presentan oportunidades para Pin S.A.. Es decir que el mercado de merchandising puede presentar un importante crecimiento en respuesta a un incremento en el uso de objetos promocionales, entre otros, por parte de las empresas para llevar a cabo su marketing de experiencia.

### ✦ **Beneficio Cambiario**

La salida de la convertibilidad se presentó como una oportunidad para todas las empresas del sector, en especial con respecto a las importaciones provenientes desde China, que por entonces hacían que la fabricación en Argentina resultase más que un desafío.

Esta ventaja también favoreció la posición competitiva de las empresas del país, o mejor dicho equilibró la brecha que la convertibilidad había producido en contra de estas.

Por lo tanto, como los clientes de Pin S.A. también son empresas y muchas de las cuales se han visto favorecida por el diferencial de cambio y han mejorado su nivel de actividad y principalmente su estado de ánimo y perspectiva futura, también han incrementando el consumo de objetos de merchandising.

Estas oportunidades que hoy permiten aprovechar el tipo de cambio alto resultan muy favorables para el desarrollo de la empresa, sin embargo no es una variable para fiarse, ya que la creciente escalada de los precios en el mercado interno está erosionando lentamente esta ventaja.

<sup>56</sup> Revista Merchandising News. Junio 2003.

## Amenazas

### ✚ Sensibilidad de la demanda de los productos

Como se explicó en el apartado homónimo del análisis externo, los clientes de la empresa son otras organizaciones. Sin embargo, los productos que compran en Pin S.A. no son destinados a la producción de bienes y/o servicios, por lo tanto no constituyen una necesidad primaria para su desarrollo.

Esta situación convierte a la demanda de estos productos en uno de los blancos predilectos, y por lo tanto sensibles, a las decisiones de recortar o posponer erogaciones de dinero; muchas veces basadas en meras situaciones puntuales, estados de ánimo y/o perspectivas del mercado que generan dudas en los directivos de las empresas.

Tales particularidades convierten a los productos de Pin S.A. en altamente sensibles tanto a la situación económica general como a la situación de cada empresa y sector en particular.

### ✚ Incertidumbre empresaria

Anteriormente se explicó que las fluctuaciones en la demanda de Pin S.A. son influenciadas por la situación, estado de ánimo y/o perspectiva de mercado de sus clientes.

Es por ello que el Índice de Confianza Empresaria (ICE) puede representar un importante indicador sobre el comportamiento futuro de la demanda de artículos de merchandising, cuyo progreso es conveniente vigilar.

A tal efecto, la caída del ICE, representa un incremento en la incertidumbre del empresario que, en relación a lo expresado en el punto "*sensibilidad de la demanda de los productos*", puede repercutir negativamente en la demanda de Pin S.A.. Esto debe encender luces amarillas en Pin S.A. que inciten a considerar cursos alternativos de acción.

### ✚ Incremento de precios de los insumos

La escalada de precios puede conducir a dos sucesos desfavorables para Pin S.A.. El primero es que la incertidumbre que genera la situación afecte el humor del empresario en forma negativa. Lo cual podría conducir a una contracción de la demanda de los productos de la empresa, especialmente si se tiene en cuenta su alta sensibilidad tal como se comentó arriba.

El segundo suceso desfavorable es el incremento de los precios de los insumos que utiliza. Un factor de mucha importancia es el personal, cuya influencia es aproximadamente entre 45 y 50% de los ingresos mensuales, incluyendo tanto los conceptos de mano de obra de producción y de administración. En los últimos meses se produjeron incrementos tanto de los salarios en sí como también la incorporación bajo el concepto de remunerativos de ciertas prestaciones. Estos hechos tienen un efecto directo tanto en los precios como en los márgenes que maneja la empresa.

## Conclusiones FODA

El análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa permite diagnosticar su situación y desarrollar estrategias a seguir.

Si se observa ligeramente la matriz formada por las variables de esta herramienta para el caso de Pin S.A. se advierte un equilibrio cuantitativo entre fortalezas y debilidades y entre oportunidades y amenazas. Si bien la cantidad no es un aspecto para dejar de lado, la calidad y probabilidad de impacto de cada uno de los aspectos de cada variable merece una importancia mucho mayor.

Con relación a las fortalezas, en primer lugar se encuentra *“el liderazgo del presidente de la empresa”*. Es la característica más propia y tal vez la más difícil de imitar por otras empresas con que cuenta Pin S.A. que le permite desarrollarse tanto interna como externamente. Además la importancia de este liderazgo radica en su capacidad de delegación, ya que Pin S.A. cuenta con un equipo de trabajo que puede seguir trabajando sin depender absolutamente de la presencia de su presidente.

La capacidad de fabricar lotes pequeños, los plazos de entrega breves y puntuales y la profesionalización del personal son fortalezas con una implicación directa en el mercado debido a su facilidad de percepción por los clientes. Esto le permite fidelizar los clientes actuales y atraer a los potenciales.

La experiencia internacional es una fortaleza latente con que cuenta la empresa ya que no la está aprovechando totalmente en estos momentos pero en cualquier momento podría hacerlo.

Al mismo tiempo estas fortalezas cumplen un papel fundamental para aprovechar las oportunidades y afrontar las debilidades y amenazas.

En el cuadrante de las debilidades el insipiente departamento de marketing es un aspecto en el cual la empresa está comenzando a trabajar con un profesional a cargo. Habrá que darle su tiempo para ver si esta debilidad persiste, desaparece o se convierte en una fortaleza.

A su vez la insuficiente fuerza de venta se podrá mejorar de acuerdo al progreso del departamento de marketing, que ofrezca mayor información sobre el mercado y permita a la empresa una actitud más proactiva en él.

La existencia de estas dos debilidades no ha sido una fuente de fuerte preocupación para la empresa debido al crecimiento sostenido en la producción y comercialización (ver grafico N° 7 variación conjunta) experimentado en los últimos 4 años, originado en gran medida por el crecimiento del mercado.

La variabilidad de la demanda y del flujo de efectivo son las debilidades que mayor repercusión tienen y han tenido durante la etapa posterior a la crisis de 2001 en la empresa. Estas han persistido a pesar del crecimiento del mercado y de la empresa. Además son bien perceptibles por sus directivos, y cada etapa descendente en la producción y/o facturación va acompañada de dudas, incertidumbres y preocupación.

Pin S.A. cuenta con las herramientas y fortalezas para aprovechar las oportunidades que se le presentan y así lo está demostrando al capitalizar el creciente uso de objetos promocionales y el beneficio cambiario, lo cual se observa en la evolución de su nivel de actividad. Al mismo tiempo aprovechar estas oportunidades le han servido, para suavizar sus debilidades en marketing y fuerza de ventas.

El crecimiento en el uso de objetos promocionales en las acciones de comunicación e identificación empresarial aún no se ha detenido y el beneficio cambiario aún persiste. Ambas continúan siendo oportunidades valiosas para aprovechar.



El marketing de experiencia es una oportunidad aún latente en Argentina que está dando sus primeros pasos y puede constituir un mercado muy atractivo para Pin S.A.. Es por ello que se debe seguir su evolución para no llegar tarde cuando las cartas ya estén sobre la mesa.

En cuanto a las amenazas, el incremento de los precios de los insumos es la que mayor preocupación produce en el empresariado y en los diversos contextos sociales, políticos y económicos del país, esto se puede observar claramente en los distintos medios de comunicación, además de lo expresado por la directora de la empresa. Sin embargo el 2006 será un año clave en el tema y al cual se deberá estar atento para actuar en consecuencia.

La sensibilidad de la demanda y la incertidumbre empresaria están influenciadas por el comportamiento general de diversas variables económicas entre las que se encuentra la inflación. Sin embargo el crecimiento que presenta desde el año 2002 el PBI, la evolución del Emae (Estimador Mensual de la Actividad Económica), la salida del default, y la reaparición de los créditos entre otras mantienen a estas amenazas en niveles razonables para el desarrollo de la empresa.

A modo de conclusión se puede afirmar que de acuerdo a este análisis Pin S.A. se encuentra en una buena situación actual y con buenas perspectivas para el corto y mediano plazo. Posee importantes fortalezas y oportunidades y las debilidades y amenazas se encuentran en niveles controlables. Las debilidades sobre la que debería trabajar más para fortalecerse son la variabilidad de la demanda y del flujo de efectivo, ya que su control le permitirá aprovechar mejor sus fortalezas y estar mejor preparado para las futuras amenazas.

## Diagnóstico

A través de la descripción de las principales características de Pin S.A., del análisis FODA y del estudio de su sector se puede arribar a determinadas conclusiones.

Con una visión clara de lo que pretende ser y con una misión del negocio en el que se encuentra bien determinado Pin S.A. es una empresa joven que ha experimentado un sólido crecimiento, principalmente desde comienzos de 2002 a la actualidad, en un sector también en crecimiento y en el cual ha elegido una posición distinta a muchos de sus competidores.

Conformada por personal joven y con un alto grado de profesionalización, es una empresa flexible y dinámica que ha sabido desarrollar con madurez programas, como por ejemplo de recursos humanos y responsabilidad social empresaria, poco común en empresas de su envergadura; comprometiendo en ellos parte importante de su variable flujo de efectivo a través de costos fijos, con el objetivo de apostar al futuro y alcanzar su visión.

La empresa está posicionada en un segmento de un sector en crecimiento que le permite atender un grupo de empresas exigentes en términos de calidad y servicio lo que le permite cobrar un sobreprecio. Este posicionamiento también implica una defensa contra los numerosos competidores y sustitutos que intentan disminuir los rendimientos de todas las empresas del sector.

Como ya se mencionó Pin S.A. se encuentra en una buena situación actual y con buenas perspectivas para el corto y mediano plazo.

Sin embargo, el inconveniente principal con que cuenta la empresa es la alta variabilidad de su demanda y de su flujo de efectivo. Sus principales consecuencias son:

- ✦ **Incremento en los costos variables de mano de obra:** a través de la contratación de horas extras o de personal eventual en los períodos de alta demanda. Si bien en los períodos de baja demanda el personal permanente realiza tareas no productivas como mantenimientos; el ritmo de trabajo disminuye, el costo fijo de mano de obra permanece constante y compromete los menores ingresos del período.
- ✦ **Pérdida de beneficios por compras no planificadas:** en los períodos de alta demanda se deben comprar insumos de manera imprevista, perdiendo descuentos por volúmenes e incrementando los costos de pedidos. A su vez en los períodos de baja demanda se inmovilizan insumos y por lo tanto dinero, lo que genera costos de inmovilización de activo y de mantenimiento de stock.
- ✦ **Disminución en la productividad del personal:** se genera al utilizar personal que habitualmente no trabaja para la empresa y no cuenta con la experiencia ni práctica desarrollada por el resto de los trabajadores, a su vez quienes trabajan horas extras muchas veces lo hacen cansados y fatigados.
- ✦ **Problemas financieros relacionados con la cobertura de los costos fijos:** Pin S.A. presenta elevados costos fijos debido a su estructura, que junto a la constante demanda de fondos que requiere su permanente crecimiento le ocasionan problemas de liquidez en los meses en que su demanda desciende considerablemente.
- ✦ **Incremento de incertidumbre al momento de buscar soluciones a sus debilidades, afrontar amenazas y aprovechar las oportunidades que se le presentan:** debido a que no se conoce la cantidad de recursos con los que contarán. Además esta situación genera ansiedad en los miembros de la empresa que altera y perjudica los procesos de toma de decisiones.

Junto a estas consecuencias se debe adicionar que la empresa, como expresa su directora, no conoce las causas y patrones de la demanda que influyen en su variabilidad y que le



permitan contrarrestarla. Asimismo, tampoco pueden predecir los momentos ni la magnitud de las fluctuaciones lo que le posibilitaría al menos considerarlas en sus estimaciones de producción y ventas.

Por tales motivos es necesario que Pin S.A. conozca mejor su demanda y la o las principales causas de su variación conjuntamente con la variación del flujo de efectivo para poder o bien, disminuir el grado de estas fluctuaciones que ponen piedras en su camino dificultando su crecimiento y el de sus miembros, o bien mediante el conocimiento de su comportamiento advertir y tener en cuenta estas variaciones al momento de tomar sus decisiones.

## Resultados Esperados

A través del desarrollo de este Trabajo Final de Graduación se pretende alcanzar los siguientes resultados:

- ✦ Determinar si existen clientes o pedidos específicos que inciden en la variabilidad de la demanda.
- ✦ Encontrar causas que influyen en la variabilidad de la demanda y el flujo de efectivo de la empresa.
- ✦ Determinar patrones comunes de compra en los clientes de Pin S.A.
- ✦ Desarrollar estrategias aplicables a la empresa que contrarresten o disminuyan la variabilidad de la demanda y flujo de efectivo.
- ✦ Formular recomendaciones a tener en cuenta para la toma de decisiones.
- ✦ Reducir los siguientes inconvenientes causados por la variabilidad:
  1. Incremento en los costos variables de mano de obra
  2. Pérdida de beneficios por compras no planificadas
  3. Disminución en la productividad del personal
  4. Problemas financieros relacionados con la cobertura de los costos fijos
  5. Incremento de incertidumbre en la toma de decisiones



# Análisis de la cartera de clientes



## Introducción

Normalmente se emplea el término análisis de cartera para describir el conjunto de instrumentos financieros que posee un inversionista o la serie de préstamos que ha hecho un banco. En los servicios financieros, la meta del análisis de cartera es determinar la mezcla de inversiones adecuadas para los propios recursos, necesidades y preferencia de riesgos.

Si se aplica este concepto a los clientes de la empresa, en lugar de a los activos financieros, podemos establecer los tipos de relaciones que mantiene la empresa con cada categoría de cliente, las proporciones representadas por cada una de ellas, su evolución en el tiempo y por lo tanto su influencia en la demanda de la empresa y su flujo de efectivo.

Es por ello que a partir de los datos históricos de la cartera de clientes de Pin S.A. se analizará la importancia de las cantidades demandadas de productos y de los montos de facturación, y los momentos en el tiempo en que ocurrieron con el fin de determinar si existen clientes o pedidos específicos que influyen en la variabilidad de la demanda y el flujo de ingresos de Pin S.A..

El presente análisis se realizará en dos etapas fundamentales:

- ✦ Análisis de la producción y facturación de Pin S.A. en cada segmento
- ✦ Clasificación de clientes importantes

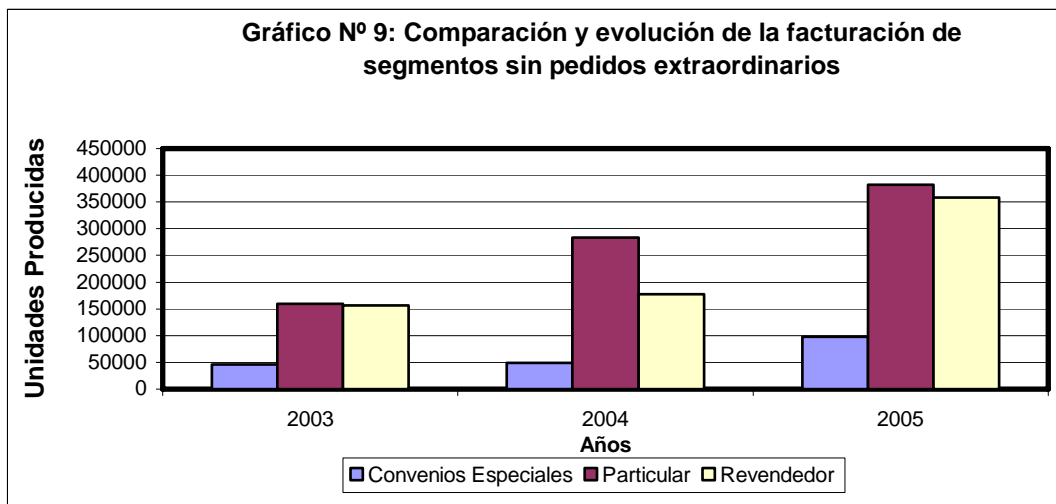
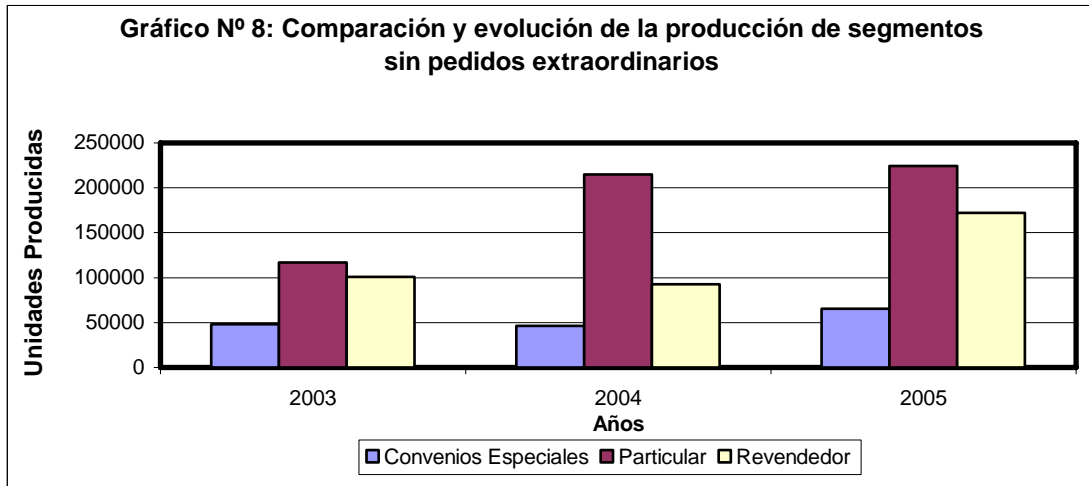
Antes de continuar es necesario mencionar que se han incorporado al análisis, debido a su disponibilidad y pertinencia, los datos correspondientes al último trimestre de 2005. Sin embargo, no se cuenta con los datos detallados por clientes y segmentos correspondientes al año 2002. Por lo que ese año se excluye del período de análisis. A tal efecto y con el fin de continuar con el análisis propuesto, el siguiente cuadro muestra los nuevos factores estacionales luego de las modificaciones:

<b>Factores trimestrales de estacionalidad de la demanda de Pin S.A.</b>	
Trimestres	Factores Estacionales
1º Trimestre	56,9%
2º Trimestre	138,4%
3º Trimestre	89,4%
4º Trimestre	115,3%

También se muestra a continuación los factores estacionales de los flujos de ingresos de Pin S.A. comprendidos en el período Enero 2003 a Diciembre de 2005:

<b>Factores trimestrales de estacionalidad de los flujos de ingresos de Pin S.A.</b>	
Trimestres	Factores Estacionales
1º Trimestre	63,6%
2º Trimestre	113,7%
3º Trimestre	103,2%
4º Trimestre	119,5%

Por otro lado, y a modo de introducción del análisis que se pretende realizar, a través de los gráficos N° 8 y 9 (que comparan los niveles de actividad, y por lo tanto de demanda, y de flujo de efectivo respectivamente para cada segmento en cada uno de los años) se plantea una idea general de los niveles de demanda y la capacidad de generar efectivo de cada segmento y su evolución en el período en estudio.



## Análisis de la producción y facturación de Pin S.A. en cada segmento

El análisis de la producción y facturación de Pin S.A. en cada segmento se desarrollará de la siguiente manera:

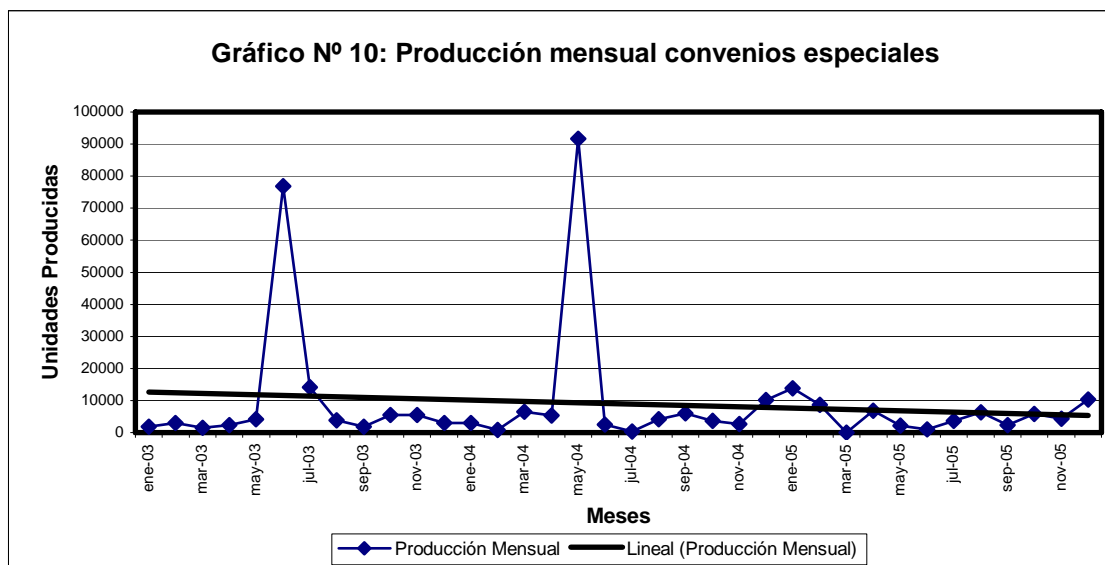
- ✦ Determinar el comportamiento de la demanda (a través de su producción) de cada segmento en el período de análisis. Estacionalidad.
- ✦ Determinar el comportamiento de los flujos de ingresos (a través de su facturación) de cada segmento en el período de análisis. Estacionalidad
- ✦ Precisar la influencia de pedidos extraordinarios en la variabilidad de la demanda y el flujo de efectivo.
- ✦ Establecer el nivel de impacto o importancia de cada segmento en la demanda total para cada año del período en estudio y su influencia sobre la variabilidad.
- ✦ Establecer el nivel de impacto o importancia de cada segmento en el flujo de ingreso total para cada año del período en estudio y su influencia sobre la variabilidad.

Este análisis se realizará con los datos comprendidos desde Enero de 2003 a Diciembre de 2005.

### Segmento: Convenios Especiales

#### Comportamiento de la demanda

A partir del gráfico N° 10 que representa el comportamiento de la demanda del segmento en el período Enero de 2003 a Diciembre de 2005 se observa una tendencia descendente en su nivel de actividad, con una pendiente de -209 unidades mensuales. La gráfica muestra 2 picos de producción bien marcados en junio de 2003 y mayo de 2004.



A su vez, el análisis de su comportamiento muestra un alto índice de estacionalidad, cuyos factores estacionales son los siguientes:

Segmento: Convenios Especiales	
Trimestres	Factores Estacionales
1º Trimestre	34,9%
2º Trimestre	266,9%
3º Trimestre	45,2%
4º Trimestre	53,0%

Estos factores indican el alto grado de concentración que tiene la demanda de este segmento en el segundo trimestre del año. Este comportamiento se advierte claramente en el gráfico A-9 del anexo.

Es necesario remarcar que el comportamiento analizado está signado por la existencia de dos pedidos extraordinarios. En junio de 2003 hubo un pedido de 75000 unidades y en mayo de 2004 otro de 90600 unidades lo que altera significativamente el análisis realizado tanto en términos de la tendencia en la demanda del segmento como en su estacionalidad, principalmente si, por ejemplo, consideramos que el promedio de fabricación mensual del año 2003 para todos los segmentos en conjunto fue de 28006 unidades y del año 2004 fue de 43254 unidades.

El término extraordinario hace referencia a algo fuera de lo común, fuera de lo habitual, alude a algo que desobedece al normal funcionamiento de las cosas. Es decir que un pedido extraordinario es un pedido poco común, cuyo comportamiento y tratamiento escapa de lo que se realiza usualmente.

Un pedido extraordinario, como los arriba mencionado, altera el flujo normal de trabajo de la empresa, desde las necesidades de instalaciones, mano de obra, insumos, efectivo hasta el impacto en las demás actividades que desarrolla.

Por tal motivo, la posibilidad de obtener un pedido extraordinario en particular debe evaluarse como si se tratara de un proyecto específico, en el cual la empresa utilizará una cantidad determinada de recursos y generará un determinado flujo de efectivo. Esto implica que se deberán considerar los ingresos y costos relevantes o diferenciales para cada pedido extraordinario y a partir de allí decidir la conveniencia o no de llevarlo a cabo. Además la empresa podrá evaluar la posibilidad de establecer precios exclusivos para cada uno de estos pedidos basados en sus costos relevantes y posibilidad de concretar dicho negocio.

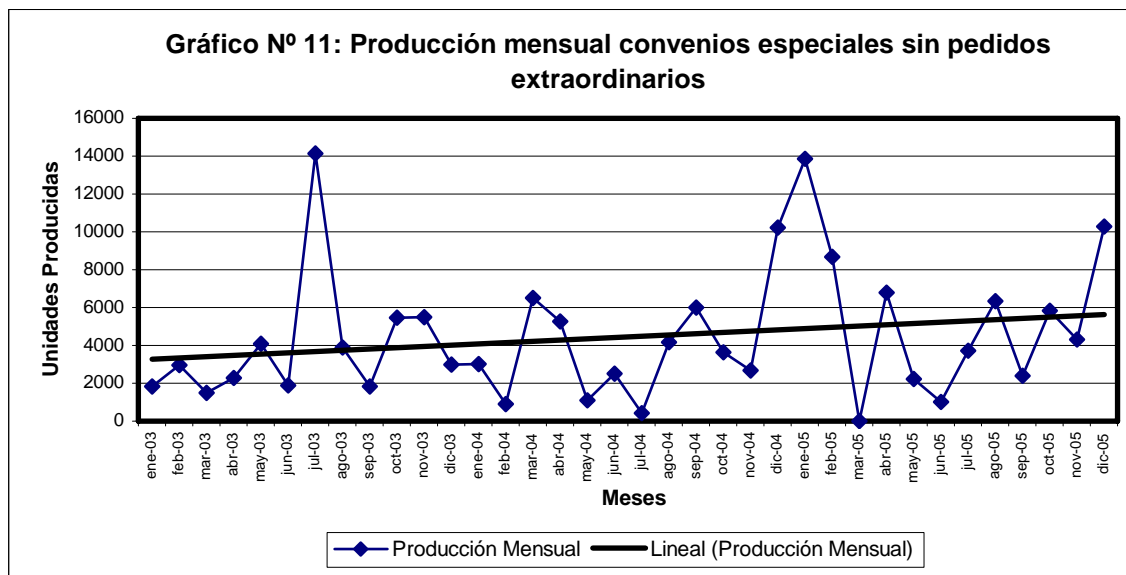
Según Nassir y Reinaldo Sapag Chain<sup>57</sup> tanto los ingresos como los costos relevantes o diferenciales expresan el incremento o disminución de los ingresos y costos totales respectivamente, que implicaría la implementación de cada una de las alternativas. Es decir, que son los ingresos y costos relevantes los que deberán utilizarse para tomar una decisión. Precisamente, al referirse a los costos relevantes estos autores señalan:

*“Este concepto puede fácilmente ejemplificarse considerando una producción especial extraordinaria para servir un pedido adicional al programa de producción normal de una empresa. Generalmente el costo diferencial estará dado exclusivamente por el costo variable de producción de esas unidades adicionales, puesto que puede suponerse que los costos fijos permanecerán constantes. Es decir, el costo de relevante de la decisión de aceptación de una orden de producción de un pedido adicional debería aceptarse si el ingreso que reporta la operación cubre los costos variables, que son los únicos costos que se incurrirán en exceso de los actuales si se acepta el pedido. Si los costos fijos se vieran incrementados por este pedido sería parte del costo diferencial y relevante para considerar la decisión.”*

Lo que se quiere señalar es que, por un lado los pedidos extraordinarios deben evaluarse cada uno en forma particular, y por lo tanto, y por otro lado estos pedidos no deberían ser analizados conjuntamente con el comportamiento general de la demanda y el flujo de efectivo; ya que lo que se pretende solucionar son los inconvenientes que la alta variabilidad de la demanda y el flujo de efectivo, generan al normal funcionamiento de la empresa.

<sup>57</sup> SAPAG CHAIN, Nassir, SAPAG CHAIN, Reinaldo. Op. cit..

El comportamiento del segmento de Convenios Especiales de Pin S.A. sin los pedidos extraordinarios puede advertirse en el gráfico N° 11. El primer cambio que se percibe es en la tendencia, que de presentar pendiente negativa, pasó a tener una leve pendiente positiva, con una pendiente mensual de apenas 67 unidades.



Sin los pedidos extraordinarios la estacionalidad sufre una considerable mutación. A continuación se presentan los nuevos factores estacionales:

Segmento: Convenios Especiales sin pedidos extraordinarios	
Trimestres	Factores Estacionales
1º Trimestre	113,9%
2º Trimestre	75,9%
3º Trimestre	95,4%
4º Trimestre	114,8%

El alto grado de concentración de la demanda que se advertía en el segundo trimestre no sólo que desapareció, sino que éste pasó a ser el trimestre de menor demanda. El primer trimestre y el cuarto trimestre se convirtieron en los que más demanda concentran con el 13,9% y 14,8% superior al promedio anual, mientras que la actividad del tercer trimestre apenas es 4,6% inferior al promedio. La menor estacionalidad de esta situación puede verse si se compara el gráfico A-10 del anexo con el gráfico A-9.

Si se toma el error estándar de estimación, que mide la variación de la producción (demanda) alrededor de la tendencia, como medida de la variación de la demanda, obtenemos un valor de 3428 unidades frente a un promedio de producción mensual para el período en estudio de 4450 unidades. Mientras que si no excluyéramos los pedidos extraordinarios obtendríamos un error estándar de 19041 unidades contra un promedio de 9050 unidades. Esto indica que si bien la variación sigue siendo importante, es menor y refleja un comportamiento distinto al inicial, que se encontraba opacado por los pedidos extraordinarios.

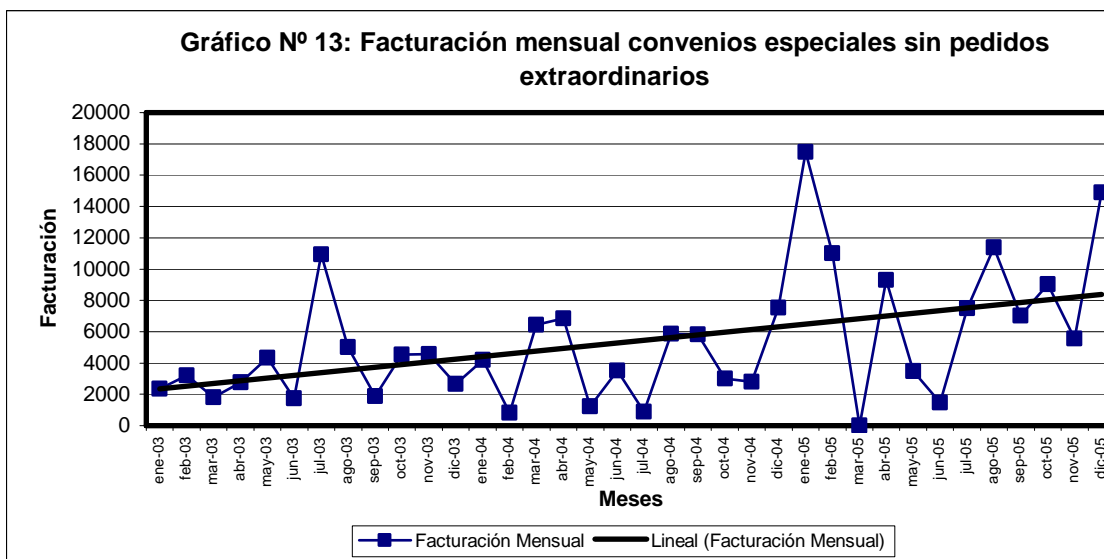
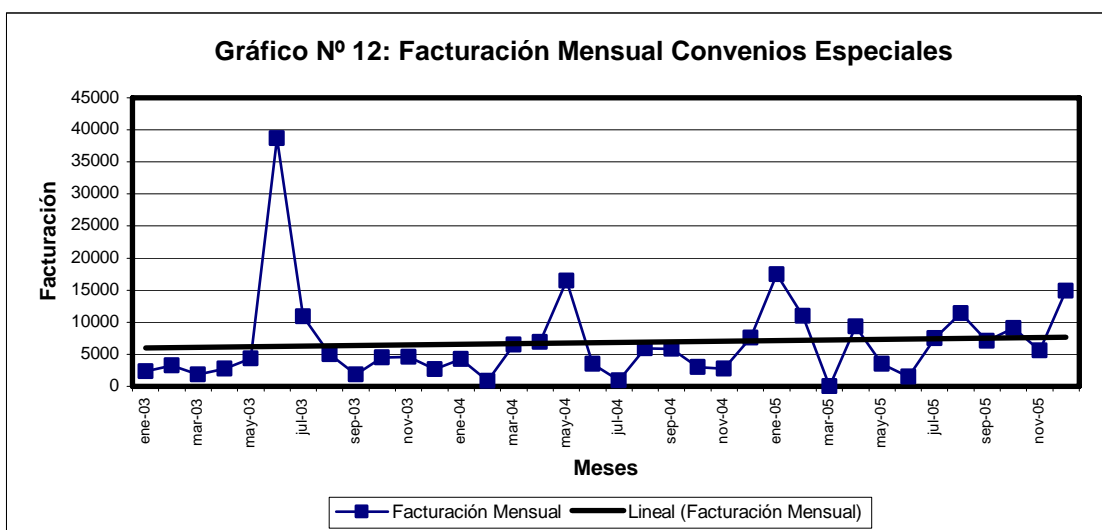
### Comportamiento del flujo de ingresos

Como ya se explicó la variabilidad de la demanda tiene un fuerte impacto en el flujo de ingresos a través de una relación positiva entre ambas variables. En la cual la mayor parte de la variación en la facturación es explicada por la demanda general en unidades de la empresa. La

parte no explicada se debe a la influencia de otros factores como el incremento de precios, el cambio en la mezcla de productos de diferentes gamas de precios a lo largo del tiempo y porque no, a la posibilidad de fijar precios exclusivos para pedidos extraordinarios, dado su tratamiento excepcional.

Por lo tanto se puede decir que el comportamiento del flujo de ingresos no debería cambiar demasiado con respecto al comportamiento de la demanda.

En los gráficos N° 12 y N° 13 se presenta la facturación mensual con y sin pedidos extraordinarios respectivamente. Ambos presentan una línea de tendencia levemente positiva, que no ameritan más comentario que, en el primer caso su pendiente mensual es de \$47,58 y de \$172,27 en el segundo. Sin embargo, la variabilidad que se observa en ambos casos, y que es considerablemente menor cuando del flujo de ingresos se extraen los pedidos extraordinarios, sigue siendo importante con un error estándar de estimación de \$7051,78 y \$3666,60 y una facturación mensual promedio para el período en estudio de \$6805,86 y \$5357,22 en los casos con y sin pedidos extraordinarios respectivamente.



En el anexo, los gráficos A-11 y A-12 muestran ese comportamiento. Además permiten ver que en el segundo trimestre se produce una mayor concentración de ingresos (aunque es menor que la concentración que sufre la demanda) debido a la existencia de los pedidos extraordinarios.

Mientras que cuando estos se extraen, Pin S.A. genera, en este segmento, más efectivo en el primer y tercer trimestre. Los factores estacionales para ambos casos son los siguientes:

Segmento: Convenios Especiales	
Trimestres	Factores Estacionales
1º Trimestre	70,0%
2º Trimestre	175,1%
3º Trimestre	81,2%
4º Trimestre	73,7%

Segmento: Convenios Especiales sin pedidos extraordinarios	
Trimestres	Factores Estacionales
1º Trimestre	122,9%
2º Trimestre	82,0%
3º Trimestre	108,8%
4º Trimestre	86,3%

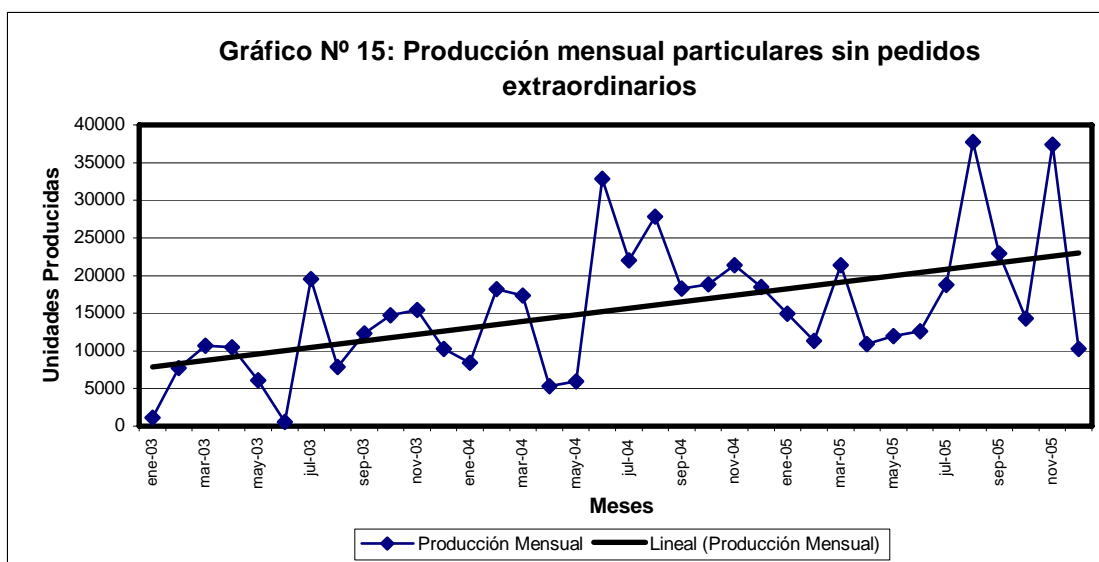
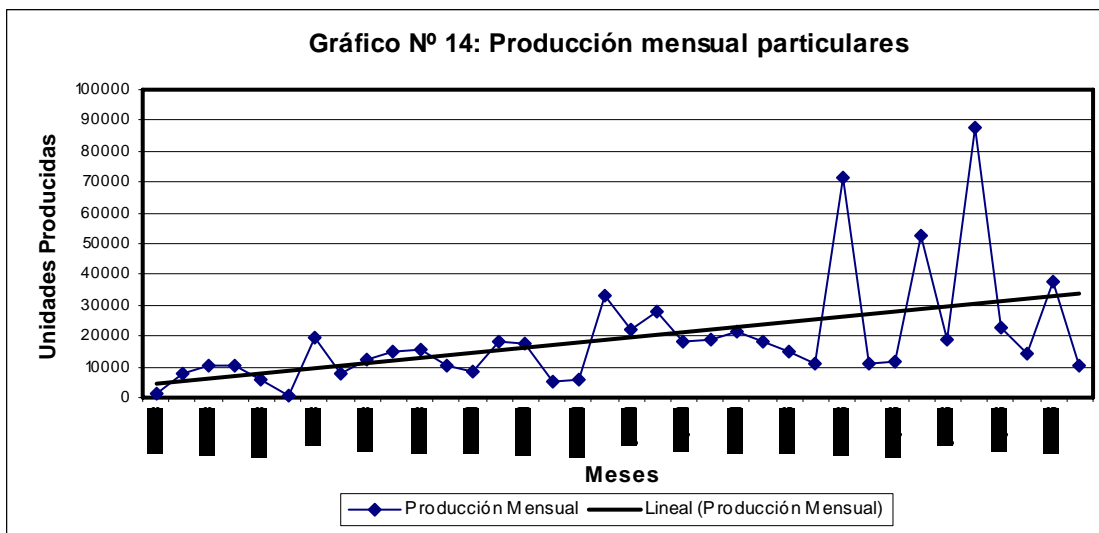
### Segmento: Particulares

#### Comportamiento de la demanda

En el apartado “mercado objetivo” se identificaron los tipos de clientes con los que trabaja Pin S.A.. Por un lado encontramos las “organizaciones que compran los artículos, al modo de mercancía, para luego revenderlos” y por otro las “organizaciones que adquieren los productos para ellas mismas”. A su vez en éste último grupo hallamos dos tipos de clientes. Están las organizaciones que se relacionan con Pin S.A. a través de “convenios especiales”, y su característica principal es la reiteración de compra. Y realizan “compras aisladas”, denominados el segmento de “**Particulares**”.

En relación al segmento de convenios especiales, el de particulares presenta a primera vista un modo de comportamiento similar. Sin embargo si los analiza más detalladamente sus indicadores revelan cierta diferencia.

La tendencia de consumo de estos clientes indica un crecimiento mucho más agresivo, su pendiente es de 832 unidades mensuales y cuando extraemos los pedidos extraordinarios 432 unidades. Esta disminución en la pendiente se debe a que, a diferencia de lo ocurrido en el segmento de convenios especiales, los pedidos extraordinarios (50.000, 40.000 y 50.000 unidades en marzo, junio y agosto de 2005 respectivamente) ocurrieron al final del período en estudio. Ver gráficos N° 14 y 15.



Si bien la variabilidad de este segmento es menor a la del analizado con anterioridad debido a su mayor demanda promedio mensual, de 19336 unidades y de 15447 sin los pedidos extraordinarios; las fluctuaciones siguen siendo altas y preocupantes para Pin S.A., con un error estándar de 15964 unidades mensuales y 7648 unidades para ambos casos.

En cuanto al comportamiento estacional de este segmento la demanda está más centrada en el tercer trimestre (25,5% superior al promedio) y muestra una concentración menor en el primero (12% superior al promedio). Los factores estacionales de cada trimestre son:

Segmento: Particulares	
Trimestres	Factores Estacionales
1º Trimestre	112,0%
2º Trimestre	79,4%
3º Trimestre	125,5%
4º Trimestre	83,1%

Quando se extraen los pedidos extraordinarios el tercer trimestre expresa una mayor concentración de la demanda (29,7 % superior al promedio) y el segundo una escasez de demanda en relación al promedio (31,6% inferior). Los niveles de actividad en el primer y cuarto



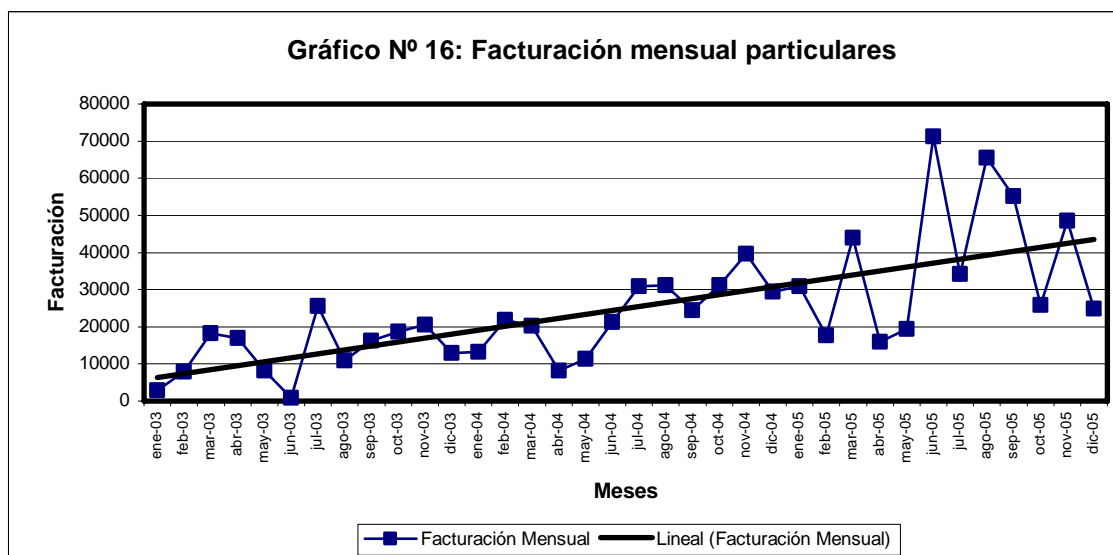
trimestre varían con respecto a la situación anterior y presentan niveles cercanos al promedio. El siguiente cuadro presenta dichos factores:

Segmento: Particulares sin pedidos extraordinarios	
Trimestres	Factores Estacionales
1º Trimestre	95,1%
2º Trimestre	68,4%
3º Trimestre	129,7%
4º Trimestre	106,8%

Los gráficos A-13 y A-14 del anexo ayudan a visualizar el origen de estos factores.

### Comportamiento del flujo de ingresos

La marcada tendencia creciente de la demanda en este segmento se refleja en la facturación mensual de Pin S.A. mediante una pendiente positiva de \$1060,28 por mes durante los últimos tres años. Ver gráfico N° 16.



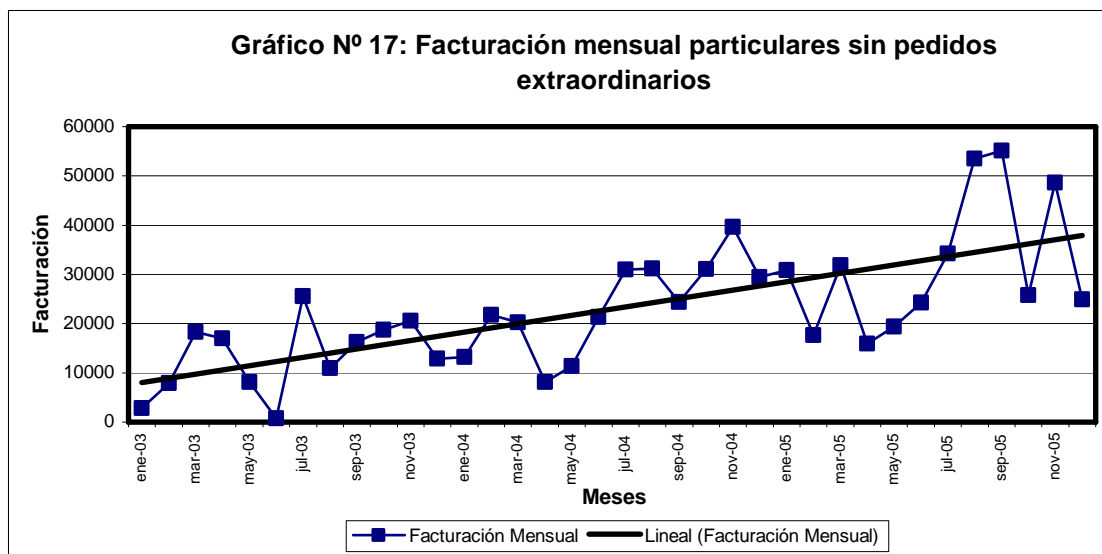
La variabilidad sigue siendo alta, el error estándar mensual es de \$11830,06 y la facturación promedio mensual de \$24890,28. En el anexo el gráfico A-15 muestra mejor esta conducta y contribuye a visualizar el análisis estacional que se realiza a continuación.

El trimestre del año en el que Pin S.A. genera más efectivo es el tercero (21,6 % superior al promedio), mientras que el segundo es el que origina menos fondos (27,5 % inferior al promedio). Los otros dos trimestres se encuentran alrededor de la media anual como se observa en el cuadro:

Segmento: Particulares	
Trimestres	Factores Estacionales
1º Trimestre	100,4%
2º Trimestre	72,5%
3º Trimestre	121,6%
4º Trimestre	105,5%

Cuando se extraen los efectos de los pedidos extraordinarios sobre la facturación se obtiene el siguiente análisis del flujo de efectivo.

La tendencia sigue siendo positiva y crece a un promedio mensual de \$853,26 (ver gráfico N° 17) contra los \$1060,28 antes indicados, es decir a un ritmo menor en \$207,02.



La variabilidad sigue siendo importante ya que presenta un error estándar mensual de \$9180,59 y un promedio mensual de facturación de \$22913,95.

Nuevamente el mayor cambio surge en el comportamiento estacional. Si bien el segundo trimestre continúa siendo el menor generador de flujo tal capacidad disminuye aún más. Mientras que el tercer y cuarto trimestre muestran altos índices estacionales y reúnen una mayor capacidad para generar efectivo. Dichos factores estacionales son los siguientes:

Segmento: Particulares sin pedidos extraordinarios	
Trimestres	Factores Estacionales
1º Trimestre	97,1%
2º Trimestre	64,2%
3º Trimestre	127,1%
4º Trimestre	111,6%

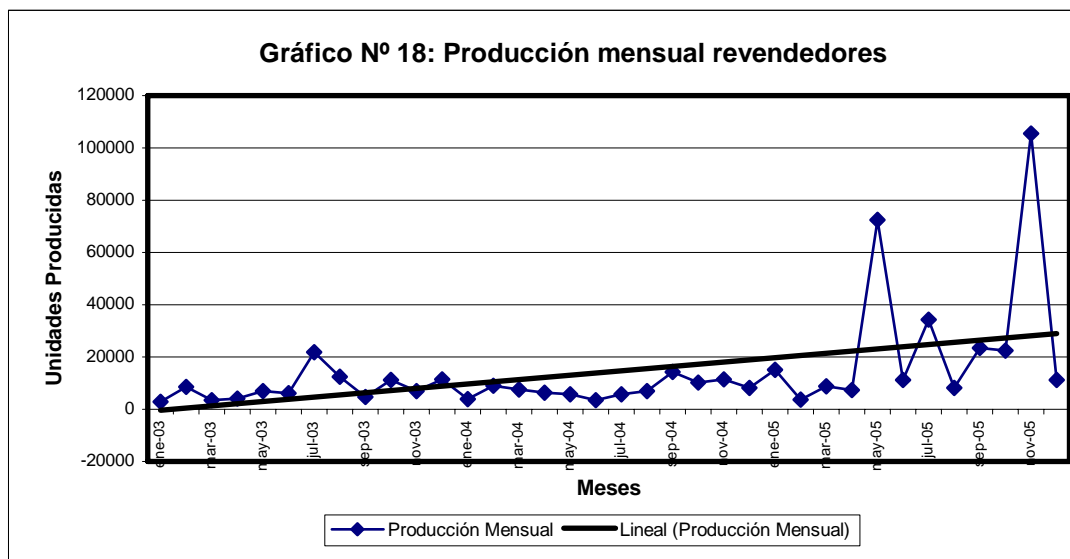
La variabilidad y el comportamiento estacional sin pedidos extraordinarios se observan en el gráfico A-16 del anexo.

### Segmento: Revendedores

#### Comportamiento de la demanda

En este segmento se encuentran aquellas organizaciones que compran los artículos al modo de mercancía para luego revenderlos en las mismas condiciones que los adquirieron. Por lo que se advierte una cadena de distribución más larga que en los casos anteriores, en donde quienes “consumen” finalmente estos productos son usuarios que no entran en contacto directo con Pin S.A..

El comportamiento de la demanda del segmento de revendedores no escapa al revelado por los segmentos antes analizados. Ofrece un constante crecimiento en el cual la pendiente de su línea de tendencia es de 839 unidades mensuales. Ver gráfico N° 18. El error estándar de 18091 unidades contra un promedio de ventas de 14360 también muestra una alta fluctuación de la demanda.



En relación al comportamiento estacional los primeros dos trimestres son los de menor actividad, cuyas demandas son de alrededor del 25% inferior al promedio. La mayor concentración se produce en el último semestre en el cual el tercer trimestre del año refleja el mayor índice de actividad. Los factores estacionales son los siguientes:

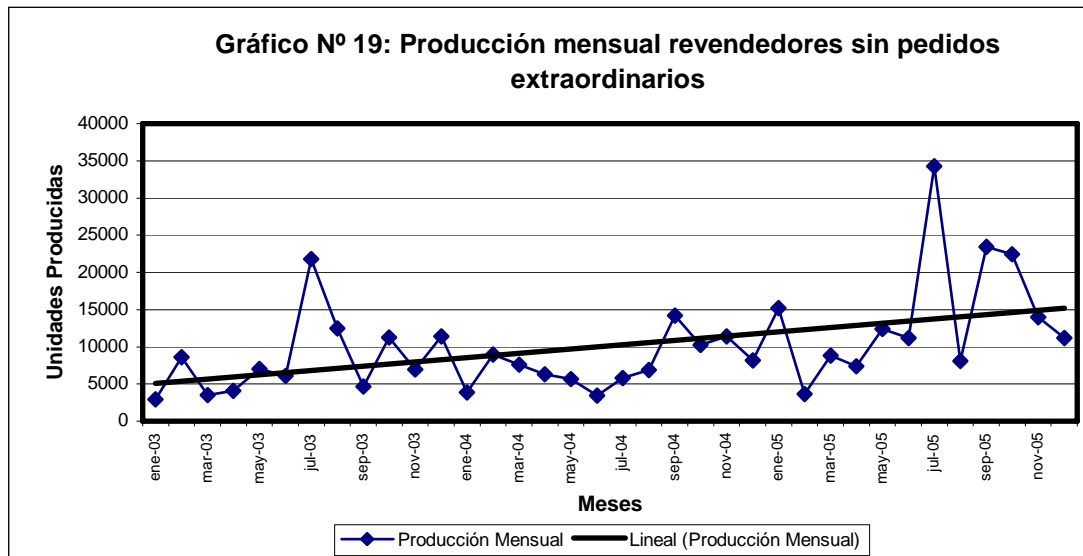
Segmento: Revendedores	
Trimestres	Factores Estacionales
1º Trimestre	75,1%
2º Trimestre	74,1%
3º Trimestre	135,5%
4º Trimestre	115,3%

Estos indicadores reflejan la alta fluctuación de la demanda del segmento, por ejemplo entre el segundo y el tercer trimestre existe una diferencia de 61,4 puntos porcentuales. En el anexo, el gráfico A-17 muestra, además de este comportamiento, el alto impacto en el último año de dos pedidos extraordinarios (uno en mayo de 60.000 unidades y otro en noviembre de 91640).

Si extraemos estos pedidos obtenemos el gráfico N° 19 con una pendiente positiva pero menor, de 289 unidades mensuales. El error estándar mensual, de 5971 unidades, también es considerablemente menor y el promedio demandado es de 10148. De todos modos el grado de fluctuación sigue siendo alto.

Los nuevos factores estacionales son los siguientes:

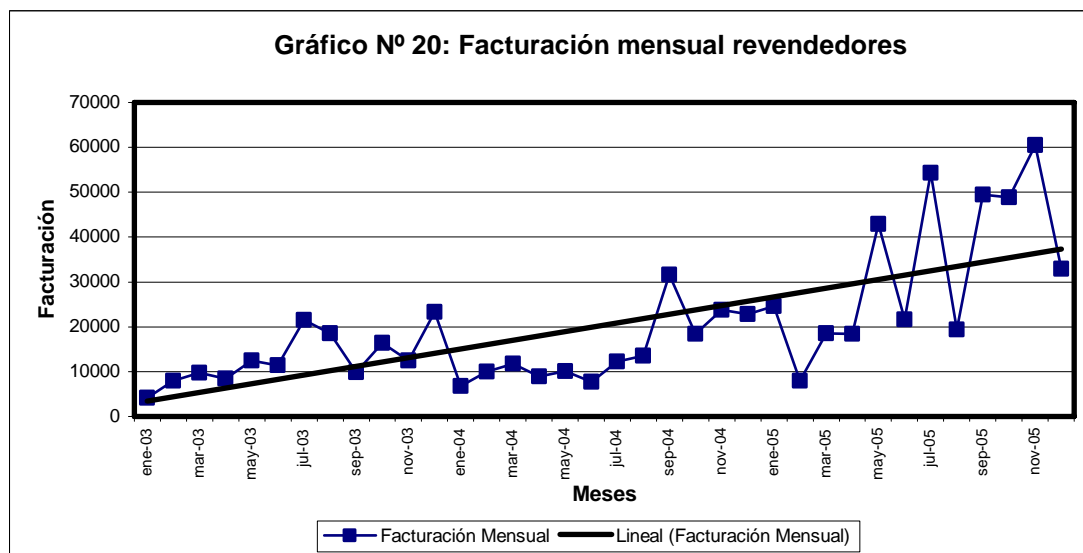
Segmento: Revendedores sin pedidos extraordinarios	
Trimestres	Factores Estacionales
1º Trimestre	81,8%
2º Trimestre	71,5%
3º Trimestre	140,0%
4º Trimestre	106,7%



En este caso el comportamiento estacional de la demanda no sufre cambios importantes con respecto a la situación que comprende los pedidos extraordinarios. Sólo cambian los valores de cada trimestre incrementando la estacionalidad en el tercer trimestre. El gráfico A-18 del anexo ayuda a divisar lo que expresan los factores recién comentados.

### Comportamiento del flujo de ingresos

El gráfico N° 20 muestra cómo los ingresos de la empresa han estado creciendo sostenidamente en los últimos tres años. Se representa su línea de tendencia cuya pendiente es de \$968,96 mensuales. También se observa cómo a su alrededor fluctúan constantemente los ingresos, de lo cual se obtiene un error estándar de \$10358,54 sobre un promedio de facturación para el período de \$20373,43.

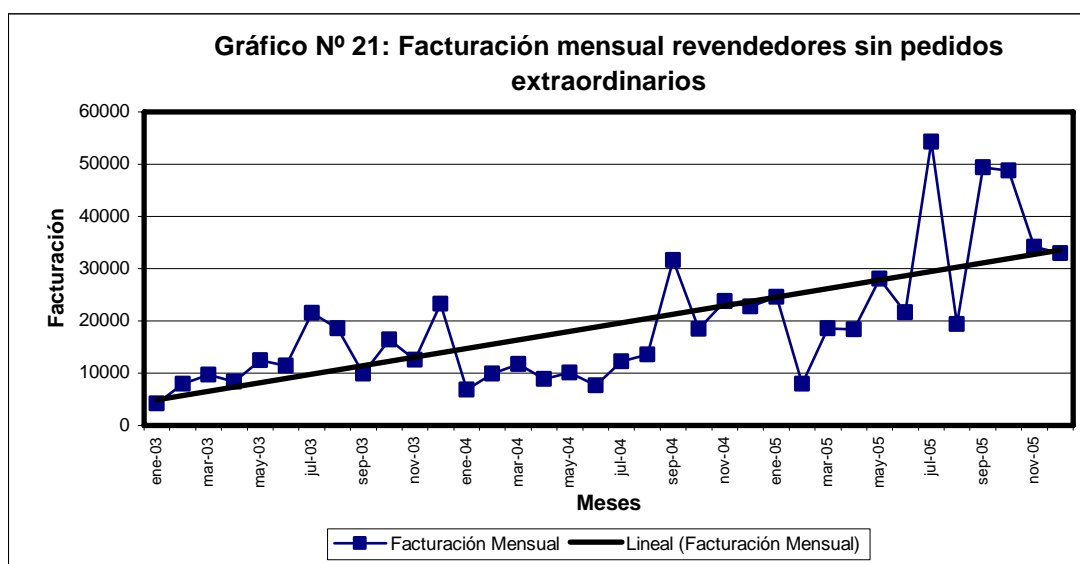


En cuanto al desarrollo estacional de los ingresos a lo largo del año, ofrecen un panorama similar a la demanda ya que los dos últimos trimestres concentran los mayores ingresos. Sin embargo, estos sufren una gran depresión a comienzo de cada año (30,4 % inferior al promedio) y se incrementan en cada uno de los sucesivos trimestres. A diferencia de la demanda que expresaba su mayor estacionalidad en el tercer trimestre los ingresos lo hacen en el cuarto. En el gráfico A-19 del anexo se ve cómo la facturación va incrementándose a lo largo de los meses y se

refuerza con el mismo comportamiento cada año para obtener los factores estacionales que se presentan a continuación:

Segmento: Revendedores	
Trimestres	Factores Estacionales
1º Trimestre	69,6%
2º Trimestre	85,7%
3º Trimestre	121,7%
4º Trimestre	123,0%

Si se extraen, como se hizo con la demanda, los dos pedidos estacionales de 60.000 y 91640 unidades, en mayo y noviembre de 2005 respectivamente el gráfico N° 38 sufre un leve cambio y se obtiene el gráfico N° 21. En éste se observa una pendiente positiva de \$817,3, es decir que sufrió una disminución de \$151,66 mensuales. El nuevo error estándar es de \$9054,96 mensuales y el promedio de facturación es de \$19230,02.



Al comparar la facturación mensual en cada año en el segmento se obtiene el gráfico A-20 que se muestra en el anexo. Los nuevos factores estacionales son:

Segmento: Revendedores sin pedidos extraordinarios	
Trimestres	Factores Estacionales
1º Trimestre	71,6%
2º Trimestre	76,2%
3º Trimestre	126,6%
4º Trimestre	125,6%

Como se observa el comportamiento estacional no a sufrido cambios importantes. El segundo trimestre perdió peso relativo debido a la eliminación del pedido extraordinario de mayo de 2005 y ganó algunos puntos porcentuales el tercero lo que lo muestra como el trimestre en que se generan mayores ingresos en el año pero sólo levemente superior al cuarto trimestre. Cabe resaltar que con respecto a la demanda el tercer trimestre también obtenía el mayor factor estacional pero la diferencia con el cuarto trimestre era mayor.

## Conclusión análisis de la producción y facturación de Pin S.A. en cada segmento

El presente análisis de la cartera de clientes de Pin S.A. tiene como objetivo conocer el comportamiento de la variabilidad de la demanda y su flujo de efectivo. En este sentido se advierte que los tres segmentos a los que se dirige la empresa presentan una amplia fluctuación en ambas variables.

La naturaleza inusual de los pedidos extraordinarios conduce a su tratamiento especial. En la evaluación de estos pedidos hay que incluir el impacto que causan sobre los costos de insumos, mano de obra, productividad del personal y uso de instalaciones entre otros y tomar las decisiones correspondientes para lograr la mayor armonía posible en el desempeño de la empresa. Así en cada pedido debe establecerse un precio que contemple todos los costos relevantes y hasta se deberían fijar plazos de entrega y modalidades de ventas especiales si fuese necesario.

Es por ello que los pedidos extraordinarios, al poseer un alto componente aleatorio, deben ser abordados por separado de los problemas que originan la variabilidad de la demanda y el flujo de efectivo.

A su vez es importante resaltar que en el último año hubo 5 de los 7 pedidos extraordinarios del período en estudio. Una perspectiva positiva indica un incremento de actividad para Pin S.A. y quizás la incorporación de grandes cuentas a su cartera. Sin embargo hay que tener presente tanto la forma en que maneja las relaciones de poder y compromete sus recursos hacia el futuro, como las decisiones estratégicas que tome y afecten al resto de sus clientes.

Para sistematizar el comportamiento de la demanda se realizó un análisis tendencial y estacional y su flujo de efectivo.

La tendencia de la demanda es positiva dominada por el segmento de Particulares y el de Revendedores, mientras que los Convenios Especiales tienen menor peso relativo en la cartera y han presentado un menor crecimiento. En el anexo, los gráficos A-21a, b y c muestran los pesos relativos de cada segmento en los años 2003, 2004 y 2005.

El segmento de organizaciones que realizan "*compras aisladas*", es el que más influye en el comportamiento de la demanda y el más importante en la cartera de Pin S.A.. Sin embargo, las ventas a quienes "*compran los artículos, a modo de mercancía, para luego revenderlos*" están ganando mucha importancia.

Éste tal vez sea un indicio de lo expuesto en el análisis de las cinco fuerzas de Porter a través del estudio citado de la Incentive Federation de Estados Unidos que, dada su pertinencia, se repiten sus conclusiones:

*"Los proveedores habituales de artículos promocionales suelen ser los distribuidores o comercializadores. Lo cual cambia la tendencia que se registraba hace cinco años. En ese momento, todo indicaba que el usuario compraba directamente al fabricante (sobre todo si se trataba de un commodity) o de un minorista. Además, el texto aclara que un factor fundamental en la reversión de la tendencia está en que los distribuidores de artículos de promoción y de regalos empresarios introducen cada vez más valor agregado a sus servicios, ofreciendo soluciones integrales alternativas."*

Del mismo modo que lo sucedido con la demanda, el flujo de efectivo presenta tendencia positiva y los segmentos de Particulares y Revendedores son los que más influencia ejercen. Con la única salvedad que en relación al flujo la diferencia entre Revendedores y Particulares es menor que en la demanda de unidades, debido principalmente al cambio en la mezcla de productos. En el anexo, los gráficos A-22a, b y c comparan los pesos relativos de estos sectores en cada uno de los años.

El análisis estacional se realizó principalmente para tener una primera aproximación a los niveles de actividad en distintos momentos del año y disminuir, en parte, la incertidumbre causada por la alta variabilidad, acotándola. Además permite, junto con la tendencia, limitar la variabilidad dentro de determinado rango o espectro.

A través de los distintos factores estacionales de los segmentos sin los pedidos extraordinarios se observó que la actividad de Pin S.A. crece considerablemente en los últimos dos trimestres del año. Se nota, de esta forma, una gran diferencia con respecto a la situación que incluía dichos pedidos, en la que el segundo trimestre denotaba mayor actividad con una demanda 38,4% superior al promedio, seguido por el cuarto con una demanda 23,1 puntos porcentuales menor, es decir 15,3% superior al promedio.

Si bien, como ya se observó, los segmentos tienen distintos grados de importancia en la demanda de la empresa su comportamiento estacional trimestral no difiere de manera considerable. Es decir, que sus demandas se refuerzan en las distintas épocas del año, en lugar de contrarrestar sus efectos sobre la variabilidad.

Los gráficos A-23, A-24 y A-25 del anexo, que superponen los niveles de producción de cada segmento para cada año y muestran el nivel agregado de actividad originado por su suma, facilitan apreciar este efecto.

Los nuevos factores estacionales para todos los segmentos en conjunto y sin los pedidos extraordinarios son los siguientes:

<b>Factores trimestrales de estacionalidad de la demanda de Pin S.A. sin pedidos extraordinarios</b>	
Trimestres	Factores Estacionales
1º Trimestre	74,4%
2º Trimestre	76,0%
3º Trimestre	117,7%
4º Trimestre	131,9%

Como se mencionó, la demanda de Pin S.A. crece sucesivamente en los distintos trimestres del año existiendo una amplia diferencia entre los dos primeros con respecto al tercero y al cuarto.

El comportamiento estacional del flujo de efectivo es similar al de la demanda. Existe una mayor estacionalidad en los últimos dos trimestres en el que se destaca el cuarto con un factor 26,4% superior al promedio. Esto se puede apreciar gráficamente en los gráficos A-26, A-27 y A-28 del anexo que incorporan los niveles de facturación de cada segmento para cada año y muestra su total.

El siguiente cuadro muestra los factores estacionales para el flujo de ingresos sin los pedidos extraordinarios:

<b>Factores trimestrales de estacionalidad del flujo de ingresos de Pin S.A. sin pedidos extraordinarios</b>	
Trimestres	Factores Estacionales
1º Trimestre	74,5%
2º Trimestre	90,0%
3º Trimestre	109,1%
4º Trimestre	126,4%

La alta variabilidad origina los inconvenientes ya conocidos en el mantenimiento de stocks, inmovilización de activos, incrementos de costos de producción y mano de obra, disminución de



productividad del personal, incremento de incertidumbre, etc.. Sin embargo, el conocimiento de la estacionalidad de la demanda y su flujo de efectivo ayuda a tener una primera aproximación de su comportamiento para predecir y planificar ciertas actividades como capacitación, contratación de personal, actividades promocionales, etc.

Con respecto a la diferencia estacional entre la situación originalmente planteada y ésta, en la que se separaron los pedidos extraordinarios, hay que destacar que la concentración de la demanda debida a estos pedidos es menos preocupante. No sólo por tratarlos como proyectos, sino que operativamente es mucho más simple. Los diseños suelen ser más sencillos y fácil de elaborar. En cambio en el tercer y cuarto trimestre el problema va más allá de la cantidad de producción y se complementa con la cantidad y variedad de pedidos, diseños y clientes diferentes que se deben satisfacer. Implican mayor cantidad y variedad de matrices, colores, tamaños, procesos, requerimientos de mano de obra, etc., que generan cuellos de botellas y tiempos de espera mayores y disminuyen los niveles de productividad e incrementan costos entre otros efectos.



## Clasificación de clientes importantes

La clasificación de clientes importantes se realizará de la siguiente manera:

- ✦ Ordenar los clientes de cada segmento según su nivel de operación con la empresa por cada año.
- ✦ Analizar el grado de dependencia que tiene Pin S.A. de sus mayores clientes según cada segmento y su demanda total.
- ✦ Examinar la influencia de clientes específicos sobre la variabilidad de la demanda y su flujo de efectivo.

Nuevamente, y en consonancia con la argumentación desarrollada en el apartado “Análisis de la producción y facturación de Pin S.A. en cada segmento”, aquí también se extraerán del análisis los pedidos considerados extraordinarios.

### Segmento: Convenios Especiales

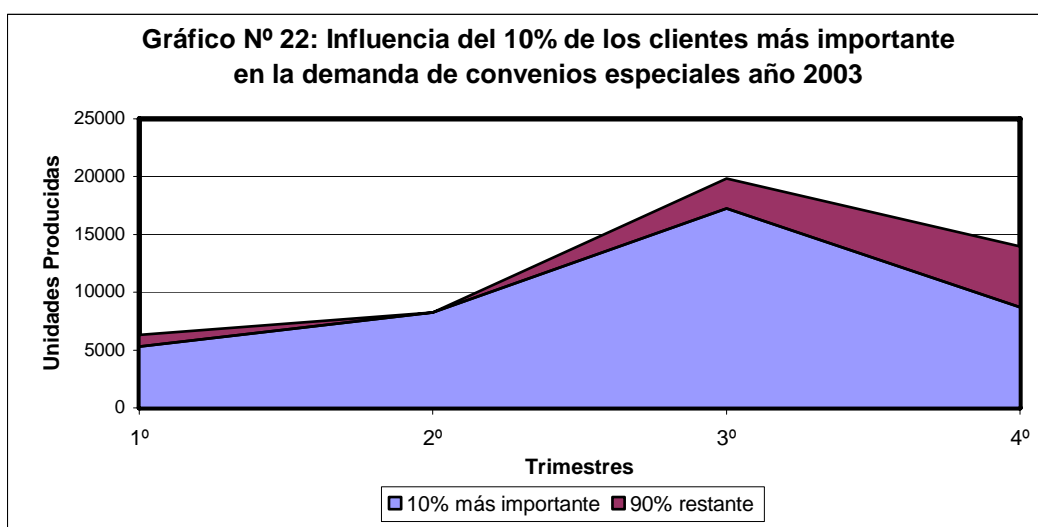
La característica principal de este segmento es que lo forman pocos clientes y cada uno de ellos posee una importante participación dentro del grupo.

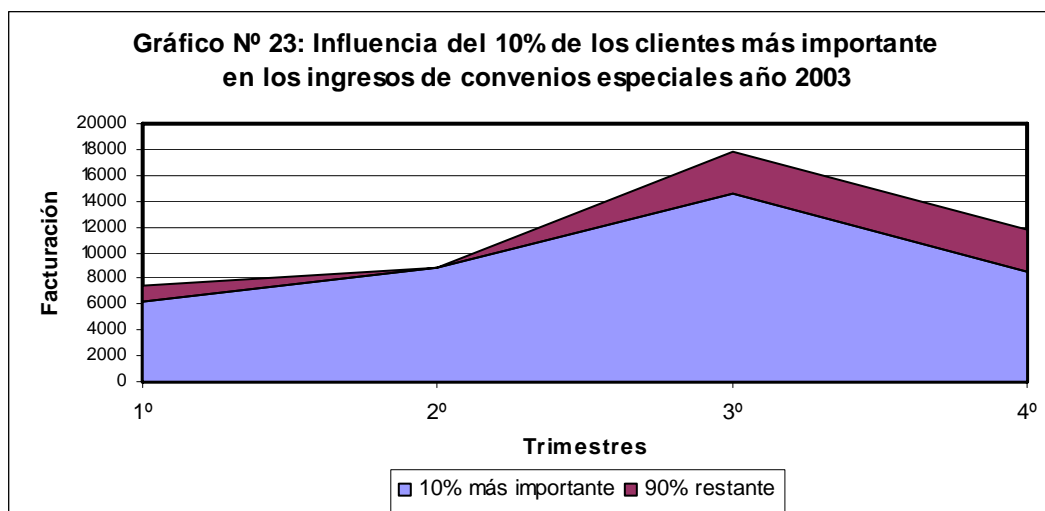
- ✦ En este segmento operaron 5 clientes en el año 2003. Los 3 más importantes compraron el 82% de la producción y generaron ingresos equivalentes al 83%. Los pesos relativos de estos clientes en cada trimestre con respecto al total de cada uno de estos (*peso relativo de cada trimestre = demanda o ingresos de los clientes seleccionados en un trimestre / total de la demanda o ingresos para ese trimestre*) son los siguientes:

Trimestres	Peso relativo demanda
Primero	84,14%
Segundo	100,00%
Tercero	86,94%
Cuarto	62,54%

Trimestres	Peso relativo ingresos
Primero	83,60%
Segundo	100,00%
Tercero	81,59%
Cuarto	72,53%

Los gráficos N° 22 y 23 muestran este comportamiento y complementan el análisis para la demanda y los ingresos respectivamente.





✦ En el año 2004 encontramos 13 clientes. 3 de ellos (23% de los clientes) representaron el 61,62% de la demanda y 63,52% del flujo de ingresos. Los pesos relativos para cada uno de los trimestres son los siguientes:

Trimestres	Peso relativo demanda
Primero	52,29%
Segundo	60,77%
Tercero	41,95%
Cuarto	80,58%

Trimestres	Peso relativo ingresos
Primero	53,84%
Segundo	61,59%
Tercero	50,77%
Cuarto	85,59%

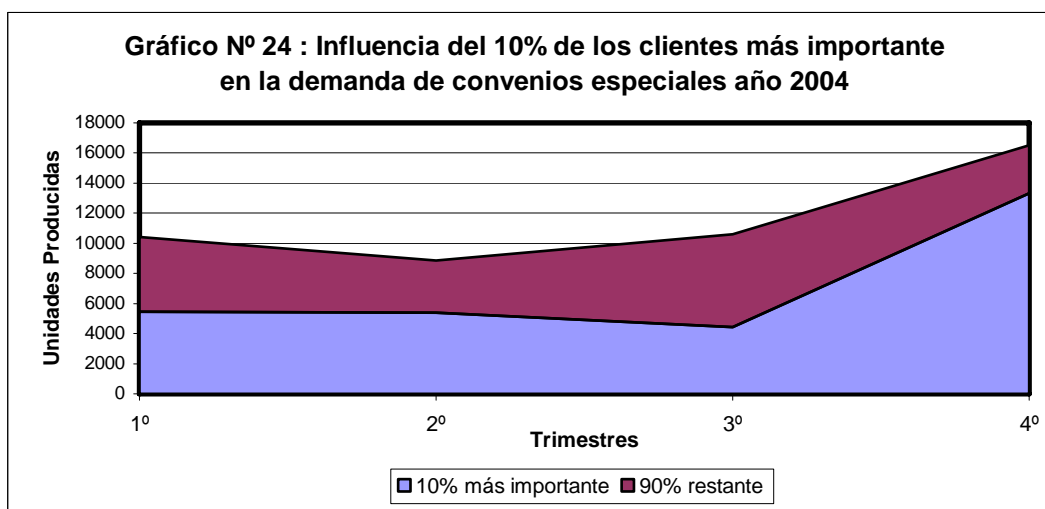
En los gráficos Nº 24 y 25 se muestra este comportamiento para la demanda y los ingresos respectivamente.

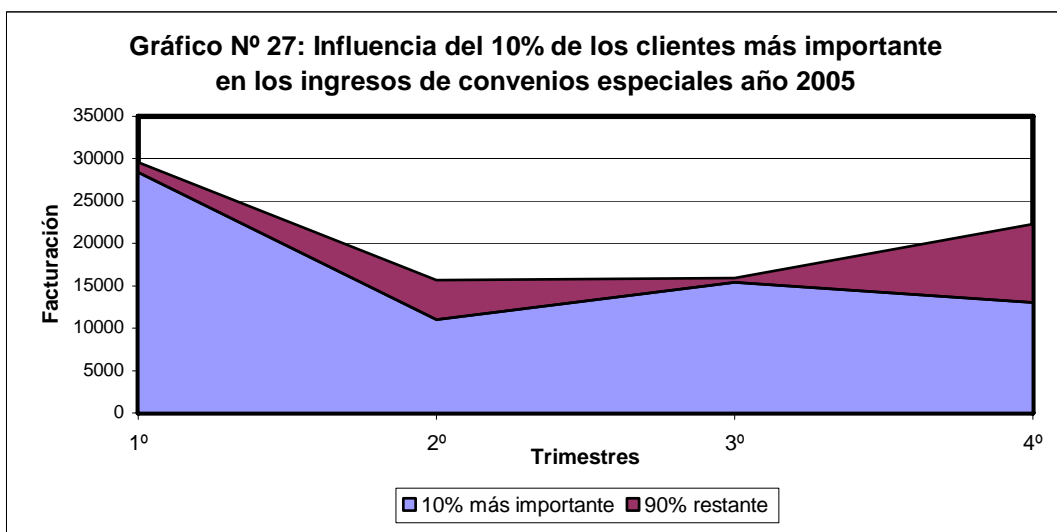
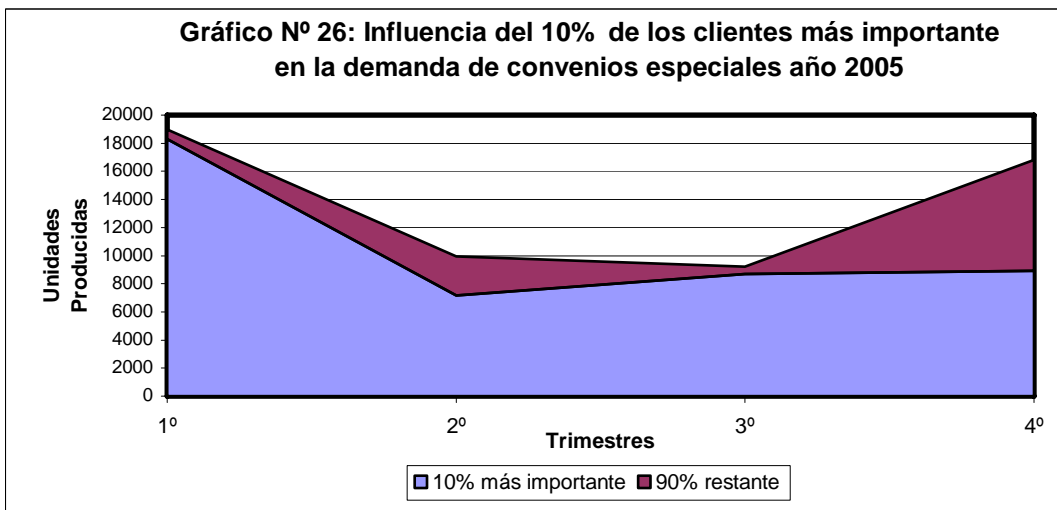
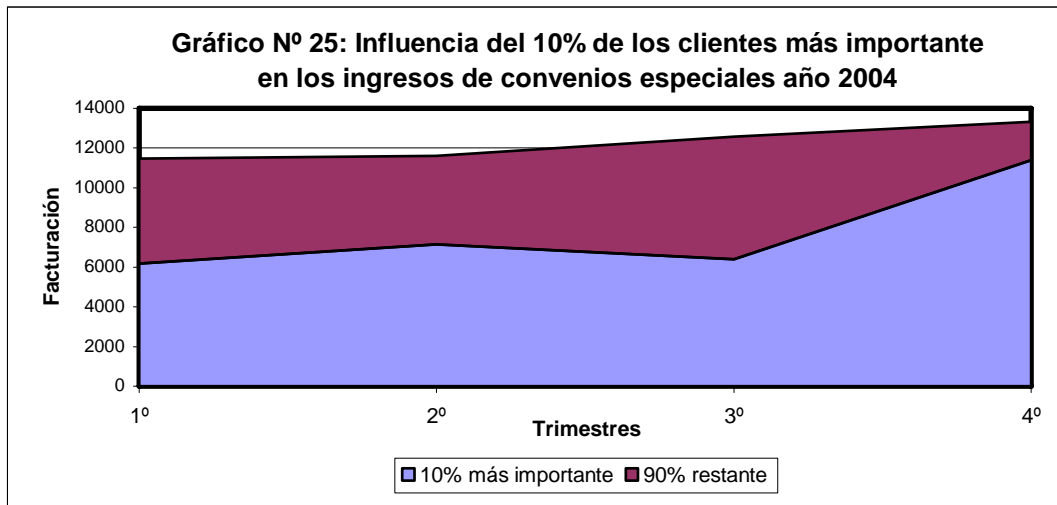
✦ En el 2005 hubo 10 clientes que operaron a través de convenios especiales y 3 de ellos concentraron 65,84% de la demanda y generaron el 68,83% de los ingresos. A continuación se presentan sus pesos relativos para cada uno de los trimestres.

Trimestres	Peso relativo demanda
Primero	96,39%
Segundo	72,08%
Tercero	94,34%
Cuarto	53,14%

Trimestres	Peso relativo ingresos
Primero	96,04%
Segundo	70,57%
Tercero	96,82%
Cuarto	58,58%

Los gráficos Nº 26 y 27 representan el comportamiento de la demanda y los ingresos.





Este segmento presenta una alta dependencia de los clientes que lo componen. Tanto por su escasa cantidad como por la concentración de demanda e ingresos que generan unos pocos de ellos.

El primer y tercer cliente en importancia se repite para cada uno de los años. Mientras los segundos no. Ello es un indicador de la fidelización de esos clientes pero al mismo tiempo muestran la dependencia hacia sus demandas que tiene la empresa en el segmento de convenios especiales.

La alta dependencia de unos pocos clientes los convierte en responsables de la variabilidad y concentración en determinadas épocas del año de la demanda e ingresos. Sin embargo mantienen elevados niveles de actividad a lo largo de todo el año, lo cual sería imposible con el resto de los clientes del segmento que tienden a concentrar su demanda a finales del año con escasa participación en los dos primeros trimestres.

### Segmento: Particulares

Ya se observó que el segmento de particulares es el mayor de los tres segmentos, tanto en base a la cantidad de demanda como en capacidad de generar efectivo. Al estar formado por organizaciones que realizan compras aisladas se encontró una gran cantidad de clientes. Por lo tanto, y se hará lo mismo en el segmento de Revendedores, el análisis sobre la cartera de clientes se realizará sobre el 10% que más opera o demanda del total del segmento.

- ✦ En el año 2003 el 10% más importante de los clientes realizaron el 69,10% de las compras y generaron el 61,49% de los ingresos. Su distribución a lo largo del año con respecto al total es la siguiente:

Trimestres	Peso relativo demanda
Primero	77,63%
Segundo	52,69%
Tercero	69,38%
Cuarto	71,32%

Trimestres	Peso relativo ingresos
Primero	70,73%
Segundo	46,86%
Tercero	59,10%
Cuarto	65,34%

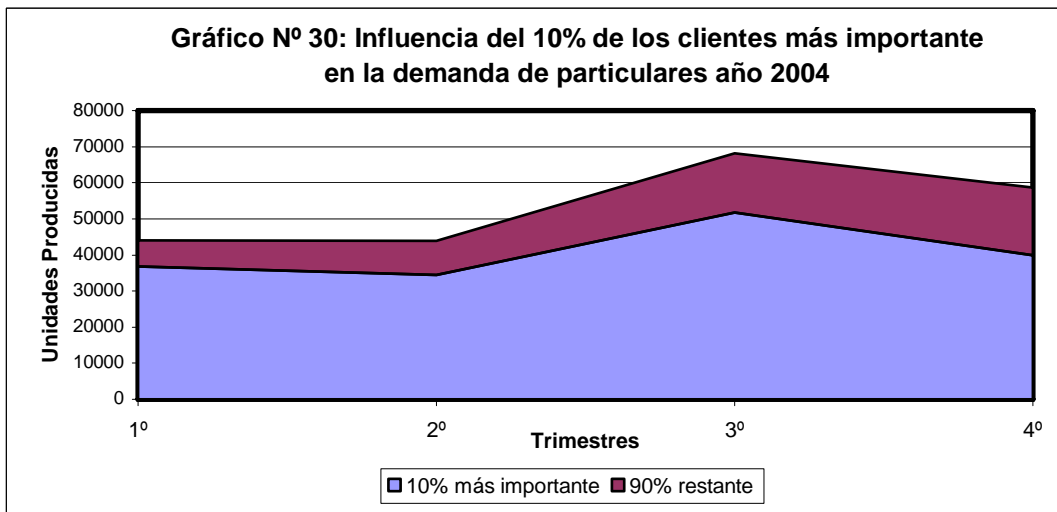
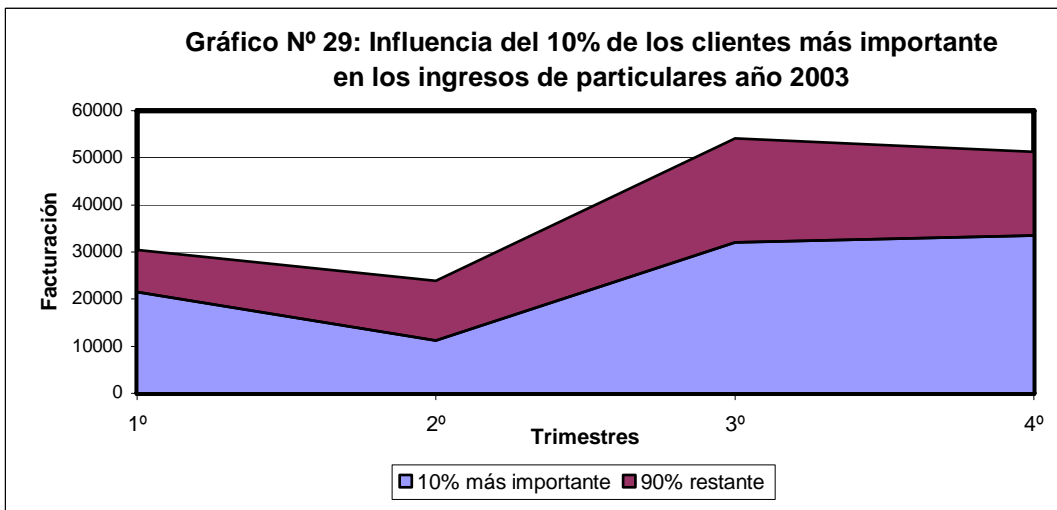
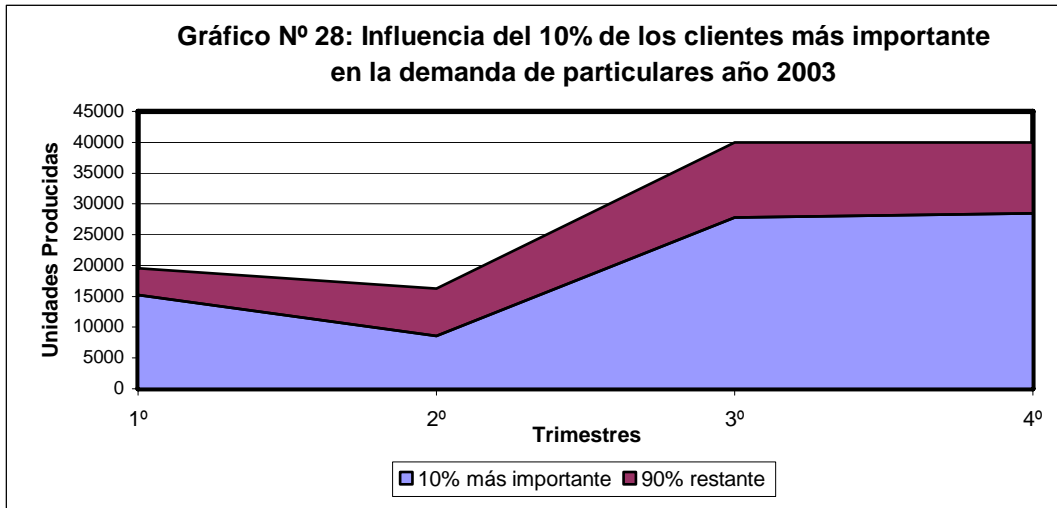
Los gráficos N° 28 y 29 muestran este comportamiento y complementan el análisis para la demanda y los ingresos respectivamente.

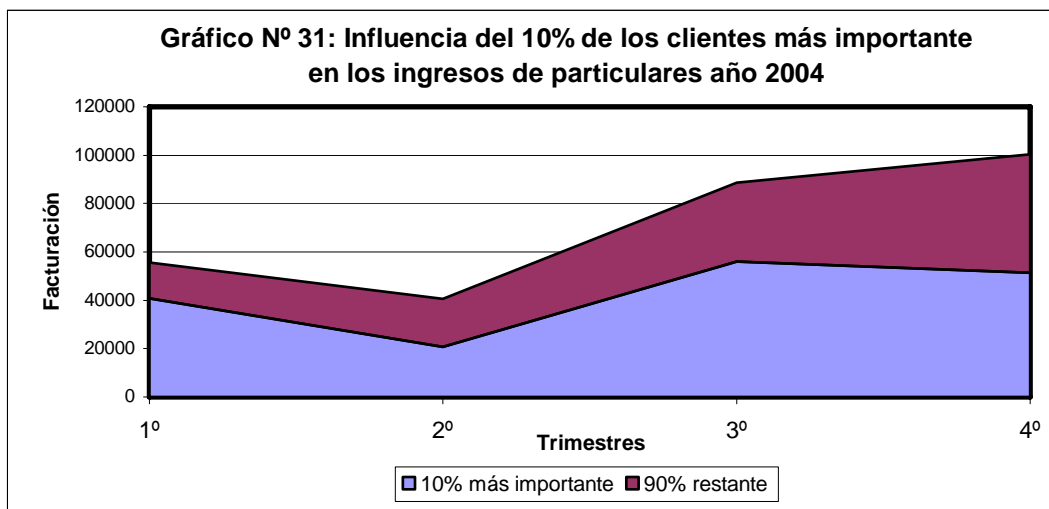
- ✦ En el año 2004 el 10% más importante de los clientes representó el 75,79% de la demanda y el 59,32% de los ingresos. Los pesos relativos de estos clientes en cada trimestre con respecto a su total son los siguientes:

Trimestres	Peso relativo demanda
Primero	83,45%
Segundo	78,49%
Tercero	75,94%
Cuarto	67,86%

Trimestres	Peso relativo ingresos
Primero	73,62%
Segundo	51,18%
Tercero	63,12%
Cuarto	51,33%

En los gráficos N° 30 y 31 se presenta este comportamiento para la demanda y los ingresos respectivamente.





Con respecto al año 2005, tanto en este segmento como en el de Revendedores no se dispone información sobre el detalle de las compras de cada cliente de los últimos dos trimestres. Los datos que se poseen son insuficientes para examinar si existe el predominio de alguno de ellos en la fluctuación de la demanda y su flujo de efectivo en dicho año. Por lo que limitamos el análisis a los años 2003 y 2004.

En los 2 años analizados se observa que sólo el 10% de los clientes representa alrededor del 70% de la demanda de producción y el 60% de los ingresos de la empresa. Si bien Pin S.A. está muy influenciada por apenas el 10% de su cartera, es un grupo que comprende a varios clientes (15 y 21 para cada uno de los sucesivos años) con cuotas importantes de demanda. Esto diluye los problemas de poder, dependencia y variabilidad que suele producir una cartera muy concentrada en escasos clientes.

A través de los gráficos se deduce que los principales clientes del segmento marcan los niveles generales de demanda en cada época del año, y por ello influyen en su estacionalidad. Esto es lógico debido al alto porcentaje de la demanda y los ingresos que representan.

Sin embargo esto no es un comportamiento solamente de ellos sino también del resto de los clientes. No sólo se observa que la demanda y los ingresos que originan estos últimos se incrementan en los últimos dos trimestres sino que además aumentan en términos proporcionales. Esto se advierte a través de la disminución general en los pesos relativos para los clientes más importantes en los trimestres de mayor estacionalidad.

Tal vez lo más importante que se debe destacar es que no existen clientes específicos que, por sí mismos, controlen la variabilidad de la demanda y el flujo de efectivo. Más bien estos se encuentran comprendidos en un grupo de alrededor de 15 a 20 clientes.

### Segmento: Revendedores

Este segmento, el segundo en importancia, también está compuesto por una amplia cantidad de clientes. Además es el que más ha crecido en el último año. Como ya se mencionó el análisis se realizará sobre el 10% más importante de los clientes del segmento y no se cotejará el año 2005 por falta de datos.

- ✦ En el año 2003 el 10% más importante de los clientes constituyó el 58,74% de la demanda y generaron el 45,55% de los ingresos. Los pesos relativos de estos clientes en cada trimestre con respecto a su total son los siguientes:

Trimestres	Peso relativo demanda
Primero	64,37%

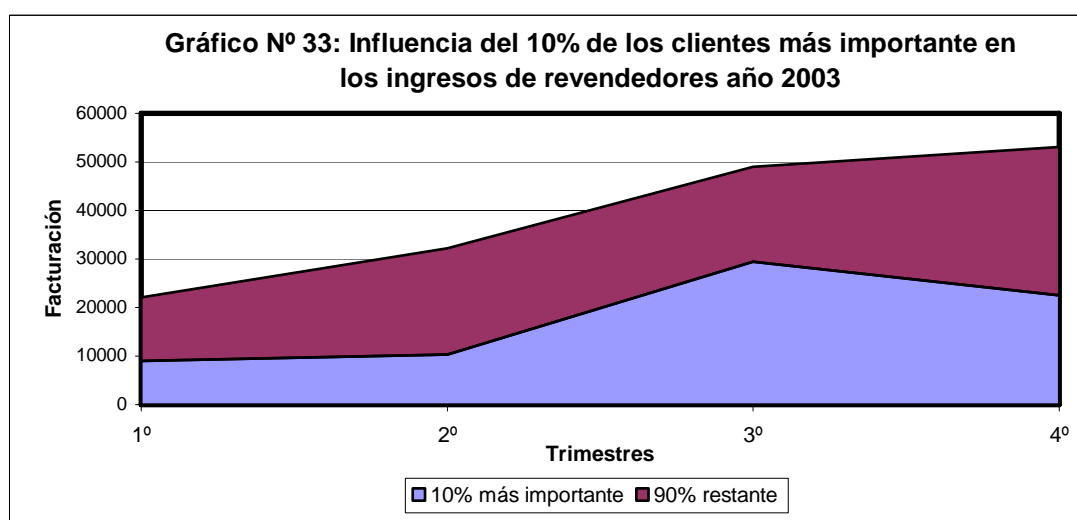
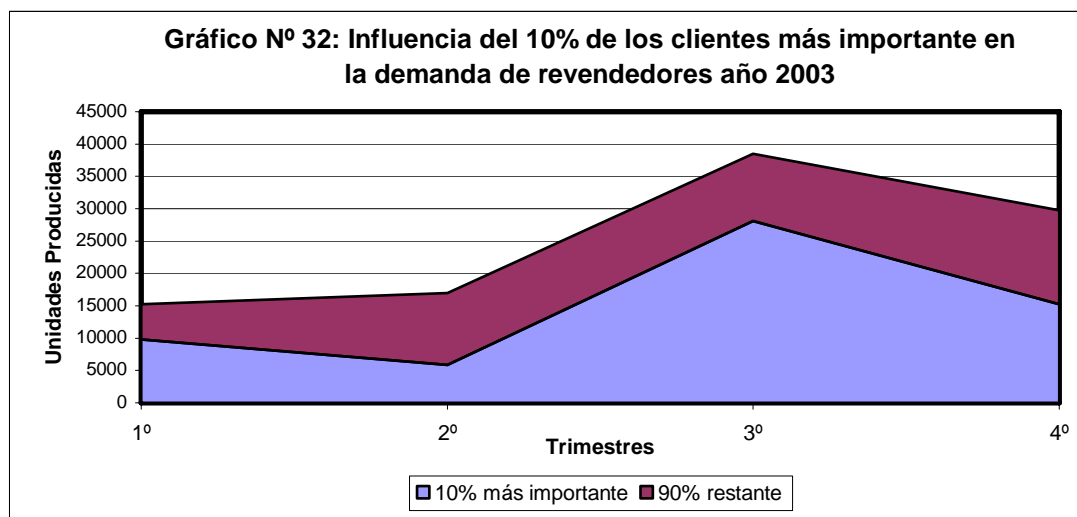
Trimestres	Peso relativo ingresos
Primero	40,68



Segundo	34,37%
Tercero	73,06%
Cuarto	51,25%

Segundo	32,11
Tercero	60,01
Cuarto	42,38

Los gráficos N° 32 y 33 muestran el comportamiento de la demanda y los ingresos para estos clientes.

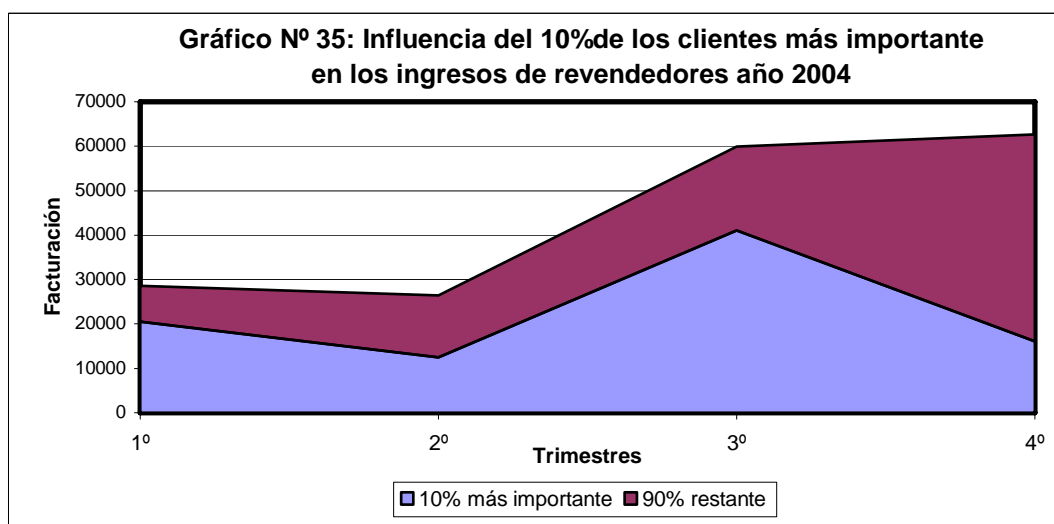
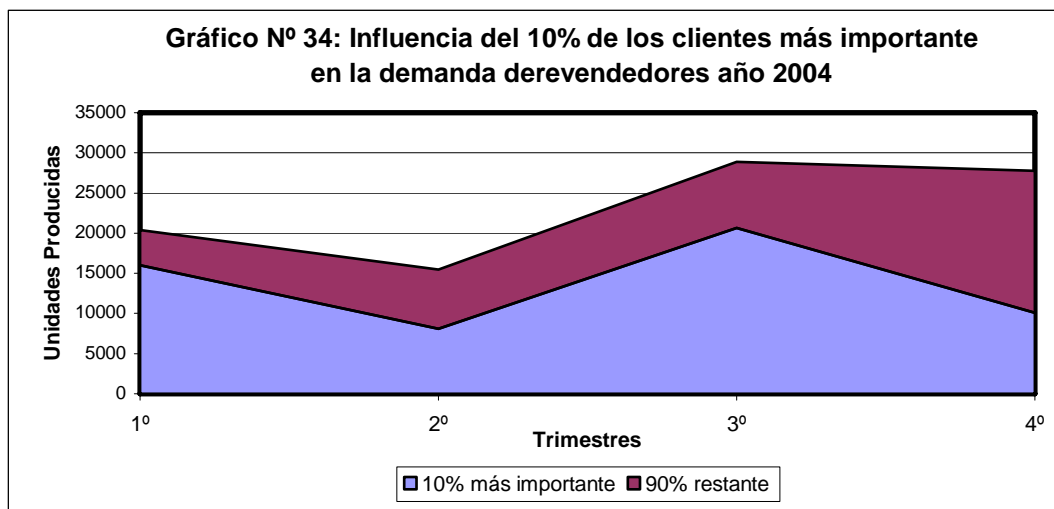


✦ En el año 2004 el 10% más importante de los clientes concentró el 59,34% de la demanda y el 50,82% de los ingresos. Los pesos relativos de estos clientes en cada trimestre con respecto a su total son los siguientes:

Trimestres	Peso relativo demanda
Primero	78,55%
Segundo	52,33%
Tercero	71,46%
Cuarto	36,51%

Trimestres	Peso relativo ingresos
Primero	71,80%
Segundo	47,50%
Tercero	68,58%
Cuarto	25,68%

Los gráficos N° 34 y 35 muestran este comportamiento y complementan el análisis para la demanda y los ingresos respectivamente.



A través del análisis de los gráficos y los pesos relativos de ambas variables se observa que los clientes revendedores más importantes de Pin S.A. aumentan su importancia comparativa en el primer y tercer trimestre. Este último ejerce una importante influencia en el crecimiento estacional de las variables en estudio. Mientras que los niveles de actividad en el primero y cuarto pareciera que se comportan de manera opuesta al resto de los integrantes del segmento.

La incidencia del 10% más importante de los clientes concentra menor proporción de la demanda e ingresos que en los demás segmentos y lo mismo ocurre con los pesos relativos de cada trimestre. Por otro lado, aunque el 75% de estos son clientes habituales sólo el 40% aparece en ambos años dentro de este grupo. Esto nos lleva a afirmar que este segmento es más homogéneo en relación a la importancia relativa de sus clientes y que existe (aunque permanece alta) menor dependencia de la demanda e ingresos provenientes de ellos. Además tampoco se registran clientes puntuales que, por sí mismos, controlen la variabilidad de la demanda y el flujo de efectivo.



## Conclusión clasificación de clientes importantes

Del mismo modo y por las mismas razones que cuando se analizó la producción y facturación de la empresa aquí también se extrajeron los pedidos extraordinarios.

Luego de clasificar los clientes de Pin S.A. según su segmento y ordenarlos de acuerdo a su importancia llegamos a la siguiente conclusión:

- ✦ La cartera de clientes de la empresa se encuentra compuesta por un elevado número de empresas que se incrementa año tras año. Los segmentos de Particulares y Revendedores son los que presentan la mayor cantidad.
- ✦ La cartera de clientes de Pin S.A. está concentrada. El 10% de los clientes presentan altos niveles de actividad, alrededor del 70% de la demanda y 60% de los ingresos. Esta es una característica propia de los mercados de negocios, que se caracterizan por menos compradores y de mayor tamaño cada uno.
- ✦ Estos clientes influyen en la variabilidad y principalmente en la estacionalidad. Sin embargo estas características de su comportamiento son similares al resto de los integrantes de la cartera. Es decir que responden a los productos comercializados y las necesidades que se satisfacen y no al comportamiento particular de algún cliente.
- ✦ Existe un importante grado de fidelidad. La repetición de compra de los clientes, especialmente entre los más importantes, se advierte mejor en los segmentos de convenios especiales y revendedores. Sin embargo su comportamiento se amalgama con el resto de los integrantes de su segmento.
- ✦ No existe dependencia hacia algún cliente específico. El grupo de clientes que más opera con la empresa es numeroso en términos absolutos como para que alguno por sí solo domine la fluctuación o la estacionalidad.

Por lo tanto y a modo de cierre, se puede afirmar que la alta variabilidad de la demanda y su flujo de efectivo y la mayor concentración en los dos últimos trimestres del año son propias de la posición producto-mercado seleccionada por la empresa.



# Patrones comunes de compra



## Introducción

Este apartado tiene como objetivo posibilitar un mayor entendimiento de la demanda de Pin S.A. que conduzca a comprender mejor las causas de la variabilidad de la demanda y el flujo de efectivo para formular recomendaciones y cursos de acción pertinentes.

A tal fin se realizó una encuesta a 26 clientes de los distintos segmentos de la empresa. Se suministro un cuestionario compuesto por 9 preguntas múltiple opción.

En el anexo se pueden observar gráficamente las respuestas obtenidas. Los gráficos A-29 a- hasta A-29 i- muestran las correspondientes al segmento de convenios especiales. Los gráficos A-30 a- hasta A-30 i- muestran las respuestas del segmento particulares y los A-31 a- hasta A-31 i- las del de revendedores.

## Patrones comunes de compra

### Convenios especiales

- ✦ Está compuesto principalmente por empresas turísticas y de estructura organizacional grande (más de 100 empleados).
- ✦ Las acciones de comunicación que han realizado estas empresas en los últimos 2 años según orden de importancia son: publicidad, promoción, comunicación al personal interno y otras acciones. A su vez esperan seguir realizando las mismas acciones.
- ✦ Los artículos que estas empresas compran en Pin S.A. son principalmente para comercializarlos como productos individuales, es decir para venderlos a sus clientes, en este caso al consumidor final. También se los entregan en forma gratuita al personal interno de su organización, es decir con el objetivo de lograr identificación y sentido de pertenencia entre sus miembros o de recompensarlos.
- ✦ Estas empresas planean sus ventas con una anticipación a su necesidad real de uso de 1 a 3 meses, pero emprenden sus compras, principalmente, cuando resta menos de un mes para su utilización.
- ✦ Las ocasiones en las que se utilizan estos productos son especialmente en temporadas vacacionales. Esto se correlaciona con el hecho de que el segmento está compuesto principalmente por empresas del sector turístico. Otras ocasiones en las que se usan son los aniversarios u otras fechas importantes de las empresas y durante todo el año.
- ✦ A su vez los momentos de mayor actividad de estos clientes se dan en el primer y tercer trimestre del año. Lo cual coincide con los períodos vacacionales.

Pines, llaveros, identificaciones y otros productos comercializados por Pin S.A. son adquiridos, en primer lugar por estas empresas para luego vendérselos a sus clientes, es decir al consumidor final que busca en ellos un recuerdo, regalo o identificación a través de un artículo pequeño. La venta de estos artículos no conforma su actividad principal ni mucho menos, sino que es una actividad anexa que intenta completar la experiencia de sus clientes.

Si se observan los períodos de mayor actividad de estas empresas se advierte que presenta una importante influencia en la estacionalidad de la demanda de Pin S.A. para el segmento. Además coincide con los períodos u ocasiones en los que ellas declaran usarlos. Ello también se debe a que venden estos artículos a sus clientes y al escaso tiempo de anticipación a la necesidad real de uso con que emprenden su compra, lo cual implica que no emplean stocks para amortiguar su variabilidad de la demanda la cual es trasladada a Pin S.A..

El segundo tipo de uso que hacen estas empresas de los artículos de merchandising es entregarlos en forma gratuita al personal interno de su organización. Esto tiene estrecha relación con las acciones de comunicación interna que ellas realizan, como capacitación, reconocimiento e identificación del personal. Sin embargo, hay que destacar que estas acciones no son consideradas como muy importantes por parte de las empresas, lo que eleva su sensibilidad ante presuntos recortes presupuestarios.

### Particulares

- ✦ Los principales sectores a los que pertenecen los clientes de este segmento son: instituciones, empresas de servicios y comerciales.
- ✦ Estas empresas son esencialmente grandes, sin embargo es importante la presencia de pequeñas empresas con menos de 20 empleados.

- ✦ La acción de comunicación que más utilizan estas empresas es la publicidad, a la que otorgan gran importancia. La comunicación con el personal interno es también muy aplicada pero la importancia o prioridad que le conceden es bastante menor. La actividad que le sigue, de acuerdo a su uso, es la participación en exposiciones. La distribución de las acciones de comunicación que planean realizar para los próximos 2 años no difiere mayormente de las ya emprendidas.
- ✦ El principal uso que hacen de los productos que compran en Pin S.A. es entregarlos al personal interno con fines de lograr identificación y sentido de pertenencia entre sus miembros o de recompensarlos. Esto se relaciona con el amplio uso que hacen de la comunicación interna. En segundo lugar se entregan gratuitamente a personas externas lo que permite facilitar información de contacto de la organización, generar reconocimiento y aceptación de la marca por parte de sus clientes actuales y/o potenciales a través de exposiciones, visitas a clientes o regalos empresariales. Tal vez con el mismo objetivo ocasionalmente se suelen entregar en forma gratuita ante una compra.
- ✦ Por lo general estos clientes planean la compra entre 1 y 3 meses antes de su necesidad de uso e incluso menos de un mes. Algunos lo hacen con una antelación de entre 3 y 6 meses. Sin embargo la mayoría emprende la compra con sólo un mes de anticipación a tal uso.
- ✦ Los encuestados expresaron que principalmente, los artículos de merchandising los utilizan en ocasiones varias durante todo el año. En segundo lugar los destinan para acontecimientos especiales de su organización como es el caso de aniversarios, lanzamientos de productos, etc. y luego como regalos o presentes para fin de año.
- ✦ Al mismo tiempo la mayoría de los clientes presentan niveles de actividad equilibrada a lo largo de todo el año. Sobre el resto de los encuestados se observa que la importancia en dichos niveles asciende desde el primer al cuarto trimestre.

Como se observa las organizaciones que integran el segmento que genera la mayor demanda y flujo de efectivo para Pin S.A. entrega casi la totalidad de los productos comprados a la empresa en forma gratuita tanto a personas internas como externas de la organización.

En primer lugar, las organizaciones de este segmento compran los artículos de merchandising para entregárselos a sus miembros o personal interno. Esto es una consecuencia tanto de abarcar una significativa cantidad de instituciones que son propensas a premiar, agasajar y transmitir mensajes a sus miembros (ya que no tienen como objetivo generar ganancias); como de dirigirse a organizaciones de amplia estructura organizacional que otorgan gran importancia a su comunicación interna. Si bien estos esperan continuar con acciones de comunicación interna en el futuro se debe vigilar su comportamiento ya que no la consideran una acción prioritaria en términos relativos y por lo tanto sensibles a amplias fluctuaciones futuras.

En segundo lugar entregan los artículos de merchandising en forma gratuita a personas externas a la organización. Tal vez lo hagan en exposiciones que participan, regalos empresariales y acciones de promoción entre otras, con el objetivo de generar reconocimiento y aceptación de la marca por parte de sus clientes actuales y/o potenciales.

Se observa que los encuestados utilizan principalmente estos artículos durante todo el año. Sin embargo una porción elevada de ellos los utiliza también en fechas especiales de su organización, fiestas de fin de año y otras ocasiones lo que puede movilizar la demanda hacia los períodos de mayor estacionalidad antes analizados. Lo cual influye directamente debido al escaso tiempo de anticipación con que emprenden las respectivas compras, evitando una dispersión en el tiempo.

Cabe mencionar que en general los niveles de mayor actividad de estos clientes no se relacionan con los de Pin S.A. Por lo que se podría afirmar que no existe una relación entre ambas variables.

El hecho de que estos productos son entregados en forma gratuita los convierte, como ya se ha mencionado, en muy sensibles y fluctuantes ante acontecimientos externos. Incrementa la incertidumbre de la empresa ante acontecimientos futuros y dificulta la toma de decisiones.

### Revendedores

- ✦ Los encuestados de este segmento pertenecen principalmente al sector servicios. Según la directora de Pin S.A. predominan consultoras y agencias de publicidad. También encontramos fábricas y empresas comerciales y relacionadas al turismo. Las cuales son empresas pequeñas, a lo sumo medianas, que revenden los productos a sus propios clientes.
- ✦ Las visitas a clientes es la principal acción de comunicación que han realizado, seguida por la publicidad y luego por los regalos comerciales y la participación en exposiciones. Prevén seguir con las mismas acciones para el mediano plazo, aunque intensificando un poco más las visitas a clientes.
- ✦ En primer lugar, comercializan los artículos de merchandising como productos individuales. También es importante que la cantidad de empresas que lo comercializan en forma conjunta con un servicio. Esto se relaciona con los servicios brindados por consultoras y agencias de publicidad.
- ✦ La gran mayoría de estos clientes planean la compra de productos promocionales con menos de un mes de anticipación a su necesidad real. Debido tal vez a la urgencia y falta de previsión de sus clientes. Mientras que la totalidad emprende la compra cuando resta menos de un mes para su efectivo uso.
- ✦ Principalmente utilizan estos productos durante todo el año y para acontecimientos importantes de la organización como aniversarios y otras fechas especiales.
- ✦ La mayoría de estos clientes poseen niveles de actividad equilibrados durante todo el año. Si abría que resaltar algún trimestre ese sería el tercero.

Ya se mencionó que las organizaciones de este segmento compran artículos de merchandising al modo de mercancía para luego revenderlos. A tal efecto y como se observa en la presente encuesta adquieren estos artículos para comercializarlos tanto como productos individuales como anexos a otros servicios que brindan a sus clientes. Es decir que estos tampoco poseen contacto directo con el destinatario final de los productos.

De ello se desprende que si Pin S.A. desea tener un mayor control de la demanda de este segmento debe ir más allá de sus clientes directos y avanzar en la cadena de comercialización. Tarea sumamente compleja y onerosa para una empresa de su envergadura.

Sí puede ejercer alguna influencia sobre quienes anexan los artículos de merchandising a un servicio. Ya que este último suele estar diseñado por la propia empresa que lo presta, ya sea consultora, agencia de publicidad u otra. Esta influencia se refleja en el uso o no de artículos de merchandising, el tipo o modelo y la cantidad. Pero es escasa la influencia que pueden ejercer en cuanto al momento y variación a lo largo del año. Además está sujeto a la incertidumbre de su propia demanda. Es decir, que estas empresas responden a su demanda y trasladan su variabilidad y fluctuaciones directamente a Pin S.A..

## Conclusión patrones comunes de compra

Como se observó, en general, el principal modo de uso de los artículos de merchandising es que se entregan en forma gratuita, tanto al personal interno como a personas externas a la organización.

Luego se observó que se comercializan como productos individuales y algunos lo hacen adjuntándolos a ciertos servicios.

Estos usos representan fehacientemente la razón de ser de los artículos de merchandising o promocionales. Es decir, como se mencionó en el apartado *mercado objetivo*, intentan comunicar mediante el nombre, logo e información de contacto de la organización con el objetivo de generar reconocimiento y aceptación de la marca por parte de sus clientes actuales y/o potenciales, como así también identificar y lograr un sentido de pertenencia entre los miembros de una organización o recompensar a los empleados por trabajar duro y alcanzar sus metas.

Sin embargo y como se señaló en el análisis interno (sensibilidad de la demanda) esto influye en la sensibilidad de la demanda incrementando su volatilidad y fluctuación.

Los artículos de merchandising no forman parte de un proceso productivo ni de la actividad principal de sus clientes. Tan sólo dos de los encuestados ha expresado que los utilizan formando parte de un producto mayor o integrado a uno principal, de los cuales uno no le concede mucha importancia. Si bien un número mayor de clientes lo usa como anexo a un servicio, es conocido que sus usuarios, las consultoras y agencias de publicidad, lo hacen ocasionalmente de acuerdo a los servicios individualizados que prestan ocasionando discontinuidad y falta de previsibilidad en su demanda.

A modo de cierre se puede afirmar como causas que influyen en la variabilidad de la demanda y el flujo de efectivo las siguientes:

- ✦ Los artículos de merchandising no forman parte de la actividad principal de sus clientes. Esto influye en la falta de continuidad de su demanda y consecuentemente en su variabilidad e imprevisibilidad.
- ✦ Los artículos de merchandising generalmente se entregan en forma gratuita. Lo cual torna sumamente complejo medir el retorno sobre su inversión y la eficiencia de su implementación generando incertidumbre en sus modalidades de uso.
- ✦ Se observa que no existe una aguda planificación sobre su implementación.
- ✦ La escasa planificación en el uso de objetos promocionales implica que no existe una estrategia formal en su implementación. Y por lo tanto reciben recursos cuando exceden del presupuesto. Es decir recursos remanentes.
- ✦ A pesar que las ocasiones de uso, según los encuestados, se dan generalmente durante todo el año. Los aniversarios y otras fechas especiales de las organizaciones – clientes tienen una importante influencia en los momentos en que utilizan los artículos de merchandising.



# Informe



## Informe

El estudio de la demanda de Pin S.A., realizado a través de los análisis antes formulados, sugiere:

### ✦ **Pedidos Extraordinarios:**

Deben ser tratados y estudiados de modo independiente de la demanda general de la empresa, debido a su naturaleza inusual, con ingresos y egresos relevantes e identificables. En cada oportunidad que se presente la posibilidad de concertar un negocio de estas características se deberá estudiar el precio y condiciones de entrega de acuerdo a la situación puntual de la empresa en ese momento, es decir, de acuerdo a su nivel de demanda puntual, sus costos variables y el nivel en que se están absorbiendo los costos fijos, entre otros.

### ✦ **Segmentos:**

Los tres segmentos a los que se dirige la empresa presentan un importante crecimiento, principalmente en los segmentos de Particulares y Revendedores, aunque su variabilidad es muy elevada. Este comportamiento es análogo tanto para la demanda como para el flujo de ingresos. Lo cual induce a aprovechar el crecimiento del sector al mismo tiempo que controlar la variabilidad para alcanzar un desarrollo ordenado y sostenido.

### ✦ **Estacionalidad:**

A través de los índices estacionales se observa que los últimos dos trimestres del año presentan un nivel de actividad mucho mayor que en la primera mitad. Los tres segmentos de clientes presentan diferentes niveles de actividad. Sin embargo, lejos de compensarse o contrarrestarse, sus demandas y flujos de efectivo se refuerzan en los momentos de mayor estacionalidad. Por lo que es necesario buscar alternativas que incrementen la actividad entre los meses de enero y junio, para disminuir los inconvenientes causados por la alta variabilidad como son el mantenimiento de stocks, inmovilización de activos, incrementos de costos de producción y mano de obra, disminución de productividad del personal, incremento de incertidumbre, difícil absorción de costos fijos, etc..

### ✦ **Cartera de Clientes:**

La cartera de clientes de la empresa está compuesta por un cuantioso número de éstos. No hay clientes que dominen o ejerzan un elevado poder sobre Pin S.A., sin embargo su cartera está concentrada. El 10% de los clientes demanda aproximadamente el 70% de la producción y genera el 60% de los ingresos. Por lo cual se recomienda buscar un nuevo núcleo de clientes, aunque no necesariamente numeroso, en otra posición producto-mercado que contribuya a disminuir la variabilidad.

### ✦ **Patrones de compra:**

Mediante el análisis de los patrones de compra se advirtió que los artículos de merchandising no forman parte de un proceso productivo ni de la actividad central de sus clientes, ni se utilizan conjuntamente con otro producto principal o mayor. Por lo tanto el inconveniente básico se presenta en el uso que los clientes hacen de los productos que compran en Pin S.A.. De allí que las soluciones en la posición producto-mercado deberán buscarse a través de otros "**usos u ocasiones de usos**" de dichos artículos que reduzcan la variabilidad, al mismo tiempo que disminuya la sensibilidad de la demanda e incremente su previsibilidad y posibilidad de planificación por parte de la empresa.

Otro aspecto es que en este análisis no se advirtió una relación clara entre los momentos de mayor estacionalidad de la demanda de Pin S.A. y la de sus clientes. Relación que no tiene por qué existir si comprobamos que los objetos promocionales rara vez se utilizan en el seno de su actividad productiva o comercial. Esto induce que la búsqueda de alternativas para alisar la demanda estacional no implica necesariamente buscar organizaciones cuya actividad sea estacionalmente opuesta a la de Pin S.A. si antes no determinamos el uso o destino que le darán y a partir de allí estimar cuando lo utilizarán. Es decir que lo que nos interesa es advertir actividades, eventos u ocasiones que promuevan el uso de objetos promocionales en los momentos en que desciende la demanda de Pin S.A..



# **Cursos de acciones para disminuir la variabilidad de la demanda**

## Introducción

Luego de haber analizado la variabilidad de la demanda de Pin S.A. y sus principales causas es oportuno desarrollar estrategias, cursos de acción y recomendaciones tendientes a disminuirlas.

Disminuir la variabilidad permitirá reducir los principales inconvenientes que origina:

1. Incremento en los costos variables de mano de obra
2. Pérdida de beneficios por compras no planificadas
3. Disminución en la productividad del personal
4. Problemas financieros relacionados con la cobertura de los costos fijos
5. Incremento de incertidumbre en la toma de decisiones

Más allá de cualquier alusión técnica o teórica que contribuya al desarrollo estratégico su punto de partida, reside en su razón de ser, es decir en la misión que Pin S.A. se ha propuesto desempeñar en el mercado:

*“Producir y comercializar rentablemente, soluciones innovadoras de comunicación a través de productos pequeños; operando en un marco de ética, eco-eficiencia y responsabilidad social.”*

Si bien con el correr del tiempo la misión de una empresa puede mutar, ello debe surgir de una profunda convicción en el seno de la organización. Por tal motivo las propuestas desarrolladas en el presente trabajo se sustentarán en la presente misión de Pin S.A..

En consonancia con lo antes mencionado las estrategias y cursos de acción que se desarrollarán deberán satisfacer los siguientes requisitos:

- ✦ Aprovechar la tendencia creciente de uso de objetos de merchandising.
- ✦ Disminuir la variabilidad trimestral. Lo cual por efecto de derrame ayudará a disminuir indirectamente la variabilidad mensual. Ya que la demanda se compone de pedidos exclusivos y aislados es muy compleja la reducción directa de su variabilidad mensual.
- ✦ Lograr que los productos de Pin S.A. formen parte de la actividad de sus clientes con el objetivo de disminuir su sensibilidad a condiciones externas e incrementar la previsibilidad de su demanda.

En el análisis FODA, precisamente en el desarrollo de las oportunidades, se argumenta con datos estadísticos el importante crecimiento y efectividad que desde hace unos años presentan los objetos promocionales alrededor del mundo y al que Argentina no resulta ajeno. Es decir que se está frente a una consolidada tendencia global, que enaltece la imagen y comunicación organizacional a través de estos objetos. Pin S.A. ha sabido aprovechar esta tendencia del mercado y no debe ni resignar ni descuidar la posición alcanzada.

Actualmente Pin S.A. es muy reconocida a nivel nacional en la fabricación y comercialización de pines. Provee a las principales compañías del país, parques temáticos, instituciones, industrias, corporaciones y organizaciones no gubernamentales.

Por tal motivo el objetivo de alisar la alta variabilidad tiene como meta permitirle un mejor y mayor desarrollo que contribuya a incrementar el liderazgo en su segmento. Así podrá capitalizar el continuo crecimiento que presenta el sector de los promocionales.

En los términos de la matriz BCG lo que se pretende es consolidar un negocio *“estrella”* (alto crecimiento y alta participación de mercado) para que en el futuro, cuando disminuya el ritmo de crecimiento del sector, se convierta en un negocio *“vaca lechera”* (bajo crecimiento y alta participación de mercado) que genere flujos de efectivo y reputación para nuevos proyectos.

El amplio desarrollo y reconocimiento que presenta en la fabricación y comercialización de pines principalmente, junto a la de otros objetos de merchandising metálico como llaveros,



---

medallas y botones entre otros, debe continuar porque son los que le conceden personalidad a la empresa, son los que la identifican y caracterizan actualmente en el mercado.

## Objetivos

- ✦ **Reducir la brecha entre el mayor y menor índice de estacionalidad de la demanda sin pedidos extraordinarios en un 50% para fines de 2007.**

Actualmente esta brecha es de 57,5 puntos porcentuales. Se pretende que la misma descienda como mínimo a 28,75 puntos porcentuales. El logro de este objetivo ayudará a reducir la variabilidad de la demanda.

- ✦ **Reducir la brecha entre el mayor y menor índice de estacionalidad de los ingresos sin pedidos extraordinarios en un 35% para fines de 2007.**

Actualmente esta brecha es de 51,9 puntos porcentuales. Se pretende que la misma descienda como mínimo a 33,74 puntos porcentuales. El logro de este objetivo ayudará a reducir la variabilidad del flujo de ingresos.

- ✦ **Lograr que el 10% de las ventas en unidades se destinen a formar parte de otro producto mayor o principal del cliente para fines de 2007.**

Este objetivo persigue la disminución progresiva de la sensibilidad y su consecuente variabilidad de la demanda y flujo de ingresos a factores exógenos del ambiente.

## Estrategias

Las líneas estratégicas propuestas para cumplir los objetivos antes mencionados son las siguientes:

### ✦ **Penetración de Mercado.**

El objetivo es incrementar las ventas en los trimestres de menor actividad a través de la mayor participación en los mercados actuales con los productos actuales, aprovechando las oportunidades del mercado promocional y consolidando su posición en el segmento.

Aquí se busca incrementar la demanda en los períodos deseados induciendo a organizaciones que no compran a Pin S.A. o lo hacen en otros usos en otros momentos del año.

El segmento elegido es el turístico. Lo que se busca es focalizarse en el turismo invernal, que en nuestro país se concentra en el mes de julio, y concuerda con las denominadas vacaciones de invierno. Es por ello que se presenta como una tentadora alternativa tendiente a incrementar la demanda de Pin S.A. en la primera mitad del año.

Las posibilidades de uso de artículos de merchandising en este sector son realmente amplias, desde la identificación del personal interno de las organizaciones, hasta su obsequio o venta a turistas apoyando el marketing experiencial. Es decir, éstas se transforman en ocasiones de uso puntuales en esta época del año.

### ✦ **Desarrollo de mercado.**

Se pretende incrementar las ventas en los trimestres de menor actividad al dirigirse a nuevos segmentos de mercados no explotados en la actualidad con los productos actuales. Los mercados que se eligieron son el textil y el agropecuario.

En relación al **mercado textil**, se pretende fabricar y vender pines, botones, tiracierres, marquillas y otros accesorios para ropa e indumentaria en general (incluye gorras, mochilas, carteras, etc.) con el nombre de la empresa, marca o algún otro mensaje de modo que integren o formen parte de un producto mayor o principal. El objetivo principal de esta acción es contribuir a la regularidad y previsibilidad de la demanda al tiempo que disminuir su sensibilidad a factores exógenos actúa en contra de la variabilidad.

En cuanto al **mercado agropecuario** el foco se dirige a las ferias que se realizan en este sector y que congregan a una extensa cantidad de organizaciones y público en general. Éstas se concentran en la primera mitad del año, por lo que se presentan como una importante oportunidad para incrementar la demanda en los dos primeros trimestres del año.

### ✦ **Discriminación de precio.**

La relación entre precio y demanda es inversa; es decir a mayor precio menor la cantidad demandada y viceversa. Además el precio es un elemento muy flexible para la empresa ya que lo puede modificar con facilidad. Por lo cual lo que aquí se propone es que Pin S.A. modifique sus precios de acuerdo a las condiciones de mercado y los niveles de demanda en el tiempo.

El tipo de discriminación de precios que deberá aplicar la empresa es la de "*fijación de precio según la intensidad de uso*", la cual implica cobrar un precio más alto en los períodos de mayor demanda o un precio más bajo en los momentos en que esta decae.

El objetivo es incrementar la demanda en la primera mitad del año a través del cobro de precios diferenciales en las distintas épocas del año.

## Programas

### Programa: Giro de 180° - Turismo Invernal

En los últimos años el desarrollo del turismo ha adquirido un ascenso exponencial, la variedad de ofertas se multiplica en todos los rincones del país. Todos los destinos desde Ushuaia a La Quiaca y del Atlántico a la Cordillera, han logrado un desarrollo pocas veces visto. En 2005 las zonas de nieve tuvieron un nivel de ocupación del 90%, al igual que la región de las Cataratas del Iguazú y Salta. Este ascenso del sector hace que sectores cada vez más amplios de la sociedad acceden al descanso invernal, demandando propuestas innovadoras y actividades de todo tipo.

El turismo invernal y principalmente el de nieve presenta buenas oportunidades de desarrollo de mercado que contribuirá al incremento de la demanda en la primera mitad del año. Concretar estas metas implica que la empresa lleve a cabo las siguientes actividades:

- ✚ Visitar las exposiciones del rubro
- ✚ Mailing
- ✚ Fuerza de venta

#### Visitar las exposiciones del rubro

El principal objetivo aquí es obtener datos y establecer contactos con potenciales clientes con el objetivo de estimular la demanda para la temporada turística. Proveer objetos de merchandising puntualmente para estas exposiciones es sólo un hecho residual.

Existen dos exposiciones del rubro que reúnen a toda la oferta y la demanda del sector turístico invernal argentino y que se realizan en Capital Federal. Ellas son Expo Turismo de Invierno – ETI<sup>58</sup> y Expo Todo Esquí<sup>59</sup>.

Expo Turismo de Invierno se realiza en el mes de mayo en La Rural. Reúne toda la oferta y la demanda del sector turístico argentino. Se caracteriza por ser un lugar de encuentro entre expositores y visitantes que permite la interacción directa, una usina generadora de nuevas relaciones comerciales, para afianzar contactos y concretar negocios. Los números de la edición anterior fueron: 386 expositores; Total de público asistente 16.248; 3.818 profesionales del sector que realizaron contactos y negocios; hubo 421 Periodistas acreditados; y en el auditorio se realizaron 25 conferencias.

Estos son algunos de los rubros que participan de la Feria: Secretarías de turismo de todo el país; municipios; operadores y agencias de turismo; complejos, cabañas y estancias; resorts, hoteles, hosterías y posadas; escuelas de guardaparques, ecoturismo, guías especializados; turismo de aventura: rafting, trekking, mountain bike, buceo, 4x4; pesca con mosca; líneas aéreas; transportes terrestres; gastronomía y productos regionales; prensa especializada; compañías de seguros; federaciones, asociaciones y entidades deportivas; empresas constructoras, promotoras y de gestión inmobiliaria especializadas en los destinos de invierno.

En Expo Todo Esquí, además de encontrar una diversidad de posibilidades turísticas relacionadas en forma directa con la propuesta de nieve; esta exposición se consagra como el único espacio integral donde todo viajero se encontrará con lo último en lo que refiere a la moda, accesorios y aspectos técnicos en general para la práctica y el consumo del turismo de invierno.

Entre los expositores encontramos: las provincias argentinas involucradas en la actividad de los deportes y el turismo de invierno; centros de esquí nacionales e internacionales; organismos oficiales de turismo; operadores turísticos; agentes de viajes; líneas aéreas; hoteles;

<sup>58</sup> [www.expoeti.com.ar](http://www.expoeti.com.ar)

<sup>59</sup> [www.todosqui.com.ar](http://www.todosqui.com.ar)



tiempo compartido; gastronomía; fabricantes e importadores de indumentaria; accesorios y equipamiento; informática.

En la edición 2005 concurren 29.085 visitantes, entre quienes se encontraban: medios periodísticos nacionales y extranjeros; prensa especializada; familias, jóvenes, estudiantes, seniors; agentes de viajes minoristas; departamentos de viajes de empresas; organizadores de viajes de estudiantes; prensa especializada y masiva gráfica, radial y televisiva; Funcionarios municipales, provinciales y nacionales; Estudiantes de turismo, entre otros.

Visitar estas exposiciones implica los siguientes costos:

<b>Presupuesto visita a Expo Turismo de Invierno – ETI<sup>60</sup></b>	
<b>Viáticos</b>	<b>Costo</b>
Pasajes aéreos	\$400,00
Alojamiento (costo \$70,00 por día por 2 días)	\$140,00
Movilidad (\$50,00 por día por 2 días)	\$100,00
Comida y otros gastos (\$50,00 por día por 2 días)	\$100,00
<b>Costo total</b>	<b>\$740,00</b>

<b>Presupuesto visita a Expo Todo Esquí<sup>61</sup></b>	
<b>Viáticos</b>	<b>Costo</b>
Pasajes aéreos	\$400,00
Alojamiento (costo \$70,00 por día por 2 días)	\$140,00
Movilidad (\$50,00 por día por 2 días)	\$100,00
Comida y otros gastos (\$50,00 por día por 2 días)	\$100,00
<b>Costo total</b>	<b>\$740,00</b>

<b>Costo total de visitas a exposiciones</b>	<b>\$1480</b>
--	---------------

### Mailing

Esta acción comprende enviar cartas personalizadas a los clientes actuales y potenciales del sector presentando la empresa, ofreciendo los artículos promocionales, destacando sus ventajas y proporcionarles algunas muestras. Se utilizarán los datos obtenidos en las exposiciones. A continuación se presentan los presupuestos para ambas exposiciones conjuntamente:

<b>Presupuesto Mailing<sup>62</sup></b>	
<b>Preparación de 600 cartas</b>	<b>Costo</b>
Carta más folleto y muestra (\$0,70 por cada carta)	\$420,00
Envío por correo (\$1,00 por cada carta)	\$600,00
<b>Costo total mailing</b>	<b>\$1020,00</b>

### Fuerza de Venta

La estructura de Pin S.A. cuenta con capacidad suficiente para que alguno de sus miembros visite a determinados clientes o grupos de estos cuando fuese necesario. En la actualidad, a los principales clientes los visita el director de la empresa o su gerente. Recientemente se constituyó el departamento de marketing que cuenta con dos personas a cargo. Es decir que no es necesario contratar personal adicional para esta tarea, tampoco se pretende que constantemente haya una persona visitando a clientes y/o levantando pedidos. A tal efecto esta actividad presenta los siguientes costos:

<sup>60</sup> Datos obtenidos de Pin S.A.

<sup>61</sup> Datos obtenidos de Pin S.A.

<sup>62</sup> Datos obtenidos de Pin S.A.





<b>Presupuesto Fuerza de Ventas<sup>63</sup></b>	
<b>Requerimientos</b>	<b>Costo</b>
Viático mensual (para los meses de Febrero a Junio)	<b>\$400,00</b>

#### **Objetivo de ventas<sup>64</sup>:**

A partir de las características del mercado en estudio y las acciones a desarrollar por la empresa se fijan los siguientes objetivos trimestrales de producción para el año 2007 en el mercado del “turismo invernal”.

<b>Objetivo de ventas 2007 (en unidades) – Programa “Giro de 180°”</b>					
Concepto	1º Trim.	2º Trim.	3º Trim.	4º Trim.	Total
Producción	6.500	24.000	0	0	30.500

#### **Precio de venta**

El precio a tomar en cuenta para estimar los ingresos del período se calculó como el promedio de los ingresos sobre las cantidades vendidas en cada uno de los meses entre Septiembre y Diciembre de 2005<sup>65</sup>. El supuesto subyacente es que la mezcla actual de productos es la misma que la del período en cuestión.

Por lo tanto el precio por unidad es de: \$2,035.

#### **Objetivo de ingresos**

Al multiplicar el precio estimado por los objetivos de producción y ventas se obtienen los ingresos objetivos.

<b>Objetivo de ingresos 2007 (en unidades) – Programa “Giro de 180°”</b>					
Concepto	1º Trim.	2º Trim.	3º Trim.	4º Trim.	Total
Ingresos	\$13,227,50	\$48.840,00	\$0	\$0	\$62.067,50

<sup>63</sup> Datos obtenidos de Pin S.A.

<sup>64</sup> Tanto los objetivos de ventas de este programa como los de los siguientes se elaboraron conjuntamente con la directora de la empresa y el personal incorporado al departamento de marketing.

<sup>65</sup> La lista de precios actual es la vigente desde Septiembre de 2005. Tanto los ingresos como las cantidades excluyen a los pedidos extraordinarios.

## Programa: Expresate - Venta a fábricas de ropa e indumentaria

En esta ocasión se recurrió al concepto expuesto tanto por Ansoff como por Kotler de desarrollo de mercado. Con sus productos actuales Pin S.A. inclinará sus acciones hacia un nuevo mercado, el de las fábricas de ropa e indumentaria en general.

En el análisis realizado sobre los patrones de compra de los clientes de Pin S.A. se advirtió que los artículos de merchandising generalmente no forman parte de un proceso productivo ni de la actividad principal de sus clientes lo que repercute en la variabilidad, sensibilidad e imprevisibilidad de su demanda.

Por lo tanto, lo que se pretende al fabricar y vender pines, botones, tiracierres, marquillas y otros accesorios para ropa e indumentaria en general es que estos productos integren o formen parte de un producto mayor o principal. Es decir que pasarán a formar parte del proceso productivo o actividad principal de los clientes para que Pin S.A. reduzca las flaquezas antes mencionadas. Como se mencionó, el objetivo principal de esta acción es contribuir a la regularidad y previsibilidad de la demanda al tiempo que disminuir su sensibilidad a factores exógenos actúa en contra de la variabilidad.

Aunque esta alternativa muda en parte el foco actual de la empresa en cuanto al uso que se hace de sus productos, muestra una estrecha relación con su misión. Lo que hacen estos accesorios es comunicar es decir *“son una solución de comunicación a través de objetos pequeños”*.

A continuación se presenta información sobre la industria de la indumentaria que ayuda a comprender por qué se la eligió.

### Industria de la indumentaria<sup>66</sup>

A partir de la devaluación la industria de la indumentaria presenta una creciente mejora en su nivel de actividad, principalmente a través de la sustitución de importaciones.

Este sector ocupa un rol de importancia en el entramado manufacturero argentino contribuyendo con el 5,6% de las unidades productivas, el 4% del empleo y con poco más del 2% del valor agregado industrial. De las 22 ramas que componen la industria manufacturera nacional, el Sector de la Indumentaria ocupa el séptimo lugar en orden de importancia respecto a la cantidad de unidades productivas, el décimo lugar respecto de los puestos de trabajo ocupados y el 13º puesto en función del valor agregado generado.

Según datos de la Cámara Industrial Argentina de Indumentaria alrededor de 11.600 empresas constituyen el sector y ocupa aproximadamente a 92.500 trabajadores. Su producción anual asciende a 2.267 millones de dólares. La mayoría de ellas son pymes, lo que le confiere al sector la flexibilidad necesaria para destacarse en series cortas, con buen diseño, excelente terminación y diferenciación en cada uno de sus detalles.

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.

En Buenos Aires, un conjunto de diseñadores jóvenes que despuntaron en 2000 hoy lideran en los shoppings. 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, las ventas de las mismas crecen entre un 15% y un 25% anual y son numerosas las que hoy planean

---

<sup>66</sup> Los datos presentados fueron extraídos de la página de internet de la Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria [www.ciaindumentaria.com.ar](http://www.ciaindumentaria.com.ar). También se extrajo información de un informe elaborado por Dirección Nacional de Programación Económica Regional dependiente del ministerio de economía [www.mecon.gov.ar/peconomica/dnper/inf\\_sectoriales/textil.pdf](http://www.mecon.gov.ar/peconomica/dnper/inf_sectoriales/textil.pdf).

expandir sus negocios hacia el Noroeste y Cuyo. Rosario también mostró un gran dinamismo en cuanto a moda. La ciudad fue desde los '80 un importante polo textil, contando con numerosos lavaderos de jeans y empresas de indumentaria.

Con respecto a las exportaciones, el total de los cinco distritos de la zona central (Ciudad Autónoma de Buenos Aires y las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y Entre Ríos) representan el 80% de las exportaciones textiles del país.

El valor exportado por el sector de confecciones se incrementa significativamente desde 2000. Implica, por ende, nuevas oportunidades en nichos de producción, desarrollo de la capacidad de creación y diseños, de productos y marcas y adicionalmente, de capacidades innovadoras en las etapas de transformación y comercialización.

Argentina se caracteriza por tener integrada la cadena de producción textil, desde la obtención de fibras e hilados hasta la producción de productos textiles y la confección final de prendas. La disponibilidad de insumos nacionales con niveles de competitividad internacional, constituye una de las principales fortalezas y ventajas del agrupamiento sectorial en Argentina.

Proveer a un sector que necesita de objetos pequeños que comuniquen y permitan identificar marcas o transmitir otros mensajes relacionados y que además presente un continuo crecimiento en los últimos años al mismo tiempo que se provee casi en su totalidad de empresas nacionales es una oportunidad que Pin S.A. debería aprovechar.

Además, el hecho que una elevada cantidad de las empresas se encuentren en las provincias de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe permite aprovechar la red comercial y de distribución actual de la empresa.

Las acciones a realizar para cumplir estos objetivos son:

- ✦ Visita a exposiciones del rubro
- ✦ Mailing
- ✦ Fuerza de ventas

### Visitar las exposiciones del rubro

En el sector de la indumentaria se desarrollan diversas exposiciones donde participan los integrantes de los distintos eslabones de la cadena de producción textil. Generalmente se realizan en dos momentos del año de acuerdo a cada temporada, otoño-invierno y primavera-verano.

Una de las más importantes de ellas es Emitex, considerada el salón internacional de proveedores para la industria de la confección, se lleva a cabo en Capital Federal. En mayo de cada año se realiza la edición primavera-verano y en noviembre la de otoño-invierno.

Participan de la muestra más de 200 expositores que abarcan desde el diseño hasta la confección de prendas, e incluye tendencias, hilados y tejidos, avíos, servicios, accesorios, maquinaria para la confección y terminación de prendas y capacitación. Además la visitan alrededor de 15.000 personas, tanto de origen nacional como extranjero.

Consecuentemente, la exposición se caracteriza porque en ella se realizan importantes operaciones y contactos que generan para los expositores ventas a corto, mediano y largo plazo.

<b>Presupuesto visita a Emitex<sup>67</sup></b>	
<b>Viáticos para cada una de las dos ediciones anuales</b>	<b>Costo</b>
Pasajes aéreos	\$400,00
Alojamiento (costo \$70,00 por día por 2 días)	\$140,00
Movilidad (\$50,00 por día por 2 días)	\$100,00

<sup>67</sup> Datos obtenidos de Pin S.A.



Comida y otros gastos (\$50,00 por día por 2 días)	\$100,00
<b>Costo total</b>	<b>\$740,00</b>

### Mailing

Al igual que en el caso del turismo invernal esta acción comprende enviar cartas personalizadas a los clientes actuales y potenciales del sector presentando la empresa, ofreciendo los artículos promocionales, destacando sus ventajas y proporcionarles algunas muestras. Se utilizarán los datos obtenidos en las exposiciones. El costo de esta acción se origina de los siguientes ítems:

<b>Presupuesto Mailing<sup>68</sup></b>	
<b>Preparación de 400 cartas</b>	<b>Costo</b>
Carta más folleto y muestra (\$0,70 por cada carta)	\$280,00
Envío por correo (\$1,00 por cada carta)	\$400,00
<b>Costo total mailing</b>	<b>\$680,00</b>

### Fuerza de ventas

Aquí se sigue el mismo criterio utilizado que en el caso del turismo invernal, por lo que no será necesario contratar personal adicional. Los costos adicionales o relevantes que generará esta actividad son:

<b>Presupuesto Fuerza de Ventas<sup>69</sup></b>	
<b>Requerimientos</b>	<b>Costo</b>
Viático mensual (para los meses de Marzo a Junio y de Agosto a Octubre)	<b>\$400,00</b>

### Objetivo de ventas:

Los objetivos trimestrales de venta y consecuentemente de producción para el año 2007 en el mercado de *“las fábricas de ropa e indumentaria en general”* son<sup>70</sup>:

<b>Objetivo de ventas 2007 (en unidades) – Programa “Expresate”</b>					
Concepto	1º Trim.	2º Trim.	3º Trim.	4º Trim.	Total
Producción	29.000	20.000	13.000	5.000	67.000

### Precio de venta

Los artículos de merchandising para este mercado son productos sencillos y más pequeños de lo habitual, no sólo por las características de los objetos a los que se adjuntarán sino también por la relación de costos entre ambos. Esto exige elaborar un producto que se pueda vender a menor precio.

El precio promedio para este segmento es de: \$0,70.<sup>71</sup>

<sup>68</sup> Datos obtenidos de Pin S.A.

<sup>69</sup> Datos obtenidos de Pin S.A.

<sup>70</sup> Los objetivos para los trimestres 3º y 4º son más bien proyecciones de incrementos en las ventas que se espera que se originen como consecuencia de las acciones desarrolladas para alcanzar los objetivos de ventas de la primera mitad del año. Si no se mostrasen tales estimaciones el efecto de este programa sobre los índices estacionales sería engañoso. Lo mismo sucede con los ingresos objetivos.

<sup>71</sup> Este precio fue estimado a partir de pedidos con características similares recibidos por Pin S.A. en el último año.



### Objetivo de ingresos

Al multiplicar el precio estimado por los objetivos de producción y ventas se obtienen los ingresos objetivos.

<b>Objetivo de ingresos 2007 (en unidades) – Programa “Expresate”</b>					
Concepto	1º Trim.	2º Trim.	3º Trim.	4º Trim.	Total
Ingresos	\$20.300,00	\$14.000,00	\$9.100,00	\$3.500,00	\$46.900,00

## Programa: Agro Pin - Ferias Agropecuarias

En la primera mitad del año se encuentran un conjunto de eventos que congregan gran cantidad de empresas, auspiciantes y público en general y que presentan las condiciones adecuadas para el desembarco de los productos ofrecidos por Pin S.A.. Son las ferias o exposiciones agropecuarias que se desarrollan entre los meses de marzo y junio de cada año.

En este grupo se encuentran tres exposiciones de repercusión nacional e internacional: Feriagro, Expochacra y Agroactiva. Se caracterizan porque en ellas exponen gran cantidad de organizaciones, desde pymes hasta multinacionales, que ofrecen insumos y tecnologías para el sector agropecuario. Entre el público concurren desde amas de casa hasta productores agropecuarios pasando por comerciantes relacionados o no al agro, profesionales y estudiantes.

A continuación se presenta una breve referencia a cada una de ellas:

### Agroactiva<sup>72</sup>

La 10<sup>o</sup> edición de Agroactiva se realizó en Ballesteros provincia de Córdoba en el mes de junio de 2005. Y presentó un crecimiento de 28% con respecto a la edición anterior.

Hubo 800 expositores de diferentes rubros. Visitaron la exposición alrededor de 200.000 personas procedentes de diferentes lugares del país y el mundo: Córdoba 42,8%, Santa Fe 21,3%, Buenos Aires 14,4%, La Pampa 7,6%, Entre Ríos 6,9%, San Luis 2,4%, resto del país y extranjeros 4,6%.

Auspiciaron esta edición de Agroactiva las siguientes empresas: Diario La Nación, Repsol YPF, Monsanto, Balenbrug Palaversich, Radio Rivadavia, Cadena 3 Argentina, Diario El Litoral, La Voz del Interior, las revistas Super Campo, Parabrisas, Noticias, Weekend y Fortuna, Agrositio, Nuevo ABC Rural, Banco Francés, Chevrolet S10, Agencia de Viajes Sur Azul, Grupo Sancor Seguros y Cooperativa Agrícola Ganadera Guillermo Lehmann.

### Feriagro<sup>73</sup>

Feriagro la exposición organizada por Ferias y Exposiciones Argentinas junto al Grupo Clarín se emplaza en los polos agroindustriales más importantes del país. Por ejemplo la tercera edición se realizó entre el 8 y 11 de marzo de 2006 en Armstrong, provincia de Santa Fe.

En esta última edición asistieron 152.356 personas. 2317 extranjeros provenientes de 28 países. Se concretaron operaciones comerciales por más de 80 millones de dólares. También acudieron 1200 periodistas. Quizás el dato de mayor relevancia para Pin S.A. es que hubo 720 expositores pertenecientes a 56 rubros.

Numerosas empresas y organizaciones fueron auspiciantes de Feriagro 2006. Entre ellas encontramos: Ford, Repsol YPF, Bunge Fertilizantes, Ipesa Silos, Metalfor, Quick Food, Apache Maquinarias agrícolas, Grupo Sancor Seguros, Nidera Semillas, Banco Galicia, INTA, OMBU, Mainero, Canal Rural, AAPRESID, Siderar, Tarjeta Visa, Sagpya, Gobierno de Santa Fe, Bolsa de Cereales de Rosario, Oceantur S.A., Correo Andreani, Fundación Exportar, Propymes, Diario El Litoral, Davicom Comunicaciones, Gobierno de Tucumán, Bras Corp, Telecom, Data Markets, Grupo Clarín, entre otros.

También se realizaron 3 rondas de negocios internacionales que congregaron a 2152 empresarios. Además de numerosas conferencias y jornadas de capacitación organizadas por diferentes cámaras, asociaciones y empresas.

<sup>72</sup> [www.agroactiva.com](http://www.agroactiva.com)

<sup>73</sup> [www.feriagroargentina.com.ar](http://www.feriagroargentina.com.ar)

## Expochacra<sup>74</sup>

La última edición de la exposición más tradicional del rubro se realizó en Pergamino provincia de Buenos Aires, entre el 1 y 4 de marzo de 2006.

Acudieron alrededor de 83.000 personas. Hubo 419 expositores, desde pymes hasta negocios alternativos. Por ejemplo en el rubro indumentaria se recibieron diez mil visitas y se establecieron ventas por una cuantía interesante. En el Centro de Negocios se concretaron 178 encuentros y por las conferencias pasaron más de 6.200 personas.

Entre los auspiciantes de la última edición de Expochacra hallamos: Repsol YPF, Banco Galicia, Chevrolet, Clarke Modet & Co. Argentina, La Segunda Seguros, Omint, Telecom, Silos Bolsas Plasmal, Pla, Don Mario, Bolsa de Cereales de Rosario, Cosechadoras Don Roque, Cosechadoras Vasalli, Du Pont, Bayer Crop Science, Pauny Zanello, Sagpya, Coninagro, Fundación Exportar, AAPRESID, Federación Agraria Argentina, Camara de Sanidad, Agropecuaria y Fertilizantes, Banco Central de la República Argentina, INTA, La Nación y Universidad Católica entre otras.

Como se observa, las tres exposiciones muestran un vasto despliegue en cuanto a expositores, público, auspiciantes y oportunidades de negocios. Una importante cantidad de auspiciantes y seguramente de expositores y público en general también participan en más de una de ellas. A primera vista resulta tentador forjar acciones hacia las tres ferias.

Sin embargo el hecho de que dos de estas exposiciones, Expochacra y Feriagro, se lleven a cabo en fechas próximas entre sí y además a comienzos de marzo, época en que aún empleados de la empresa están en sus períodos vacacionales, sugiere focalizarse en sólo una de ellas.

Pin S.A. debe encauzar sus esfuerzos hacia Agroactiva y Feriagro. Son las que tienen mayor cantidad y variedad de concurrencia de público y expositores. Asimismo han presentado un mayor impulso y crecimiento en los últimos años. Mientras que Expochacra presenta un sesgo más tradicionalista y puramente agrícola ganadero.

Con el objetivo de concretar operaciones con las organizaciones que exponen en ellas se proponen dos acciones:

- ✦ Mailing
- ✦ Fuerza de ventas

### Mailing

En esta ocasión el mailing comprende las mismas actividades que en los casos anteriores y su objetivo es presentar la empresa y ofrecer sus productos para ser utilizados en las respectivas ferias. El costo de esta acción para ambas exposiciones se origina de los siguientes ítems:

Presupuesto Mailing <sup>75</sup>	
Preparación de 1500 cartas	Costo
Carta más folleto y muestra (\$0,70 por cada carta)	\$1050,00
Envío por correo (\$1,00 por cada carta)	\$1500,00
<b>Costo total mailing</b>	<b>\$2550,00</b>

### Fuerza de ventas

<sup>74</sup> [www.expochacra.com](http://www.expochacra.com)

<sup>75</sup> Datos obtenidos de Pin S.A.

Los esfuerzos de la fuerza de ventas serán los mismos que en las situaciones anteriores. En cada uno de los tres programas, al estar frente a una situación de compra inusual para la organización, será necesario, como se explicó en el marco teórico, que la fuerza de venta se apoye en correos electrónicos o llamadas telefónicas hasta concertar una compra. Por lo tanto los costos adicionales o relevantes que generará esta actividad son:

<b>Presupuesto Fuerza de Ventas<sup>76</sup></b>	
<b>Requerimientos</b>	<b>Costo</b>
Viático mensual (para los meses de Enero a Mayo)	<b>\$400,00</b>

#### **Objetivo de ventas:**

Los objetivos trimestrales de venta y por lo tanto de producción para el año 2007 en el programa de venta en las exposiciones agropecuarias son los siguientes<sup>77</sup>:

<b>Objetivo de ventas 2007 (en unidades) – Programa “Agro Pin”</b>					
Concepto	1º Trim.	2º Trim.	3º Trim.	4º Trim.	Total
Producción	14.000 <sup>78</sup>	16.000 <sup>79</sup>	5.000	6.500	41.500

#### **Precio de venta**

La determinación del precio para este programa responde al mismo criterio utilizado en el caso del turismo invernal.

Por lo tanto el precio por unidad es de: \$2,035.

#### **Objetivo de ingresos**

Al multiplicar el precio estimado por los objetivos de producción y ventas se obtienen los ingresos objetivos.

<b>Objetivo de ingresos 2007 (en unidades) – Programa “Agro Pin”</b>					
Concepto	1º Trim.	2º Trim.	3º Trim.	4º Trim.	Total
Ingresos	\$28.490,00	\$32.560,00	\$10.175,00	\$13.227,50	\$84.452,50

<sup>76</sup> Datos obtenidos de Pin S.A.

<sup>77</sup> Los objetivos para los trimestres 3º y 4º son más bien proyecciones de incrementos en las ventas que se espera que se originen como consecuencia de las acciones desarrolladas para alcanzar los objetivos de ventas de la primera mitad del año. Si no se mostrasen tales estimaciones el efecto de este programa sobre los índices estacionales sería engañoso. Lo mismo sucede con los ingresos objetivos.

<sup>78</sup> Se estima vender aproximadamente a 35 empresas un promedio de 400 unidades a cada una.

<sup>79</sup> Se estima vender aproximadamente a 40 empresas un promedio de 400 unidades a cada una.



## Programa: Discriminación de precios

La discriminación de precios es una neta acción de penetración de mercado. Pin S.A. ya aplica esta técnica cuando cobra diferentes precios a cada uno de sus tres segmentos actuales, es decir aplica la discriminación de precios de tercer grado.

A través de la “fijación de precio según la intensidad de uso” se reducirán los precios en la primera mitad del año para incrementar la demanda en ese período.

Las rebajas de precios se ofrecerán a aquellos clientes que, teniendo la posibilidad de proveerse en cualquier momento del año, puedan ser inducidos a realizar o concentrar sus compras en los dos primeros trimestres a través de un beneficio económico.

Estos precios más bajos no se aplicarán a todos los clientes. Quienes compran por ocasiones puntuales de uso no advierten la necesidad de compra hasta momentos inmediatos anteriores al uso de los productos, por lo tanto no variarían su decisión de cuándo comprar por más beneficios que se le ofrezcan. Por lo que si se aplicara a todos los clientes lo que se lograría es que quienes ya compran a comienzo de año lo sigan haciendo pero a precios menores, disminuyendo los beneficios totales de Pin S.A..

Por lo tanto los principales destinatarios de este programa son los clientes con demanda industrial (por ejemplo marquillas para artículos eléctricos, muebles, packaching, etc.). Es decir aquellos que destinen los artículos de merchandising para formar parte de otro producto principal o mayor. Por lo general estos clientes cuentan con estimaciones de producción anual y a comienzos de año conocen aproximadamente qué cantidad de cada insumo necesitarán. Ofrecerles un descuento por comprar en los períodos más convenientes para Pin S.A. también puede ser más beneficioso para ellos.

El modo de administrar este programa consistirá en ofrecer el precio de lista actual más un cronograma de descuentos para los diferentes meses del año. No se sugiere ofrecer los precios finales en la lista porque éstos podrían variar a lo largo del tiempo a consecuencia de la inflación, además del efecto psicológico del pequeño spread<sup>80</sup> de precios a causa del bajo valor absoluto de estos productos.

El descuento sugerido es del 10% sobre el precio de lista para los meses de enero a junio.

Presupuesto discriminación de precios	
Requerimientos	Costo
Descuentos del 10% sobre el precio de las ventas objetivos en el programa de discriminación de precios. <sup>81</sup>	\$3.335,00

### Objetivo de ventas:

Los objetivos de ventas que se esperan alcanzar con el programa de discriminación de precios en el año 2007 son<sup>82</sup>:

Objetivo de ventas 2007 (en unidades) – Programa “Discriminación de precios”					
Concepto	1º Trim.	2º Trim.	3º Trim.	4º Trim.	Total
Producción	12.500	15.000	0	0	27.500

<sup>80</sup> Spread de precios: Diferencial entre el precio de lista y el precio con descuento.

<sup>81</sup> \$33.350 x 10% = \$3.335

<sup>82</sup> Se estima que el 70% de estas ventas se realizarán a clientes con demanda industrial.



### Precio de venta

En esta ocasión el precio estimado surge del promedio según los pesos relativos entre el precio medio calculado para los programas de turismo invernal y de las exposiciones agropecuarias de \$2,035 y el precio estimado para los clientes de demanda industrial<sup>83</sup> de \$1,20.

Por lo tanto el precio medio por unidad es de: \$1,45.

Cabe destacar que este precio es antes del descuento sugerido y sobre el cuál se aplicará.

### Objetivo de ingresos

Al multiplicar el precio estimado por los objetivos de producción y ventas se obtienen los ingresos objetivos.

<b>Objetivo de ingresos 2007 (en unidades) – Programa “Discriminación de precios”</b>					
Concepto	1º Trim.	2º Trim.	3º Trim.	4º Trim.	Total
Ingresos	\$18.125,00	\$21.750,00	\$0,00	\$0,00	\$39.875,00

<sup>83</sup> Este precio fue estimado a partir de pedidos con similares características recibidos por Pin S.A. en el último año.



## Estimación de ventas sin estrategias del trabajo final de graduación

Para poder construir los flujos de producción e ingresos proyectados y exponer el efecto de los programas expuestos sobre la variabilidad de la demanda y el flujo de ingresos debemos mostrar las estimaciones de la empresa sin las estrategias del presente Trabajo Final de Graduación (TFG).

Pin S.A. espera lograr en el 2006 un incremento del 5% de sus ventas sin pedidos extraordinarios con respecto al 2005. El mismo porcentaje espera crecer en el 2007 con respecto al 2006.<sup>84</sup>

Por lo tanto las estimaciones de ventas de Pin S.A. para el año 2007 sin las estrategias del TFG son las siguientes:

<b>Estimaciones de ventas de Pin S.A. sin TFG para el 2007<sup>85</sup></b>					
Concepto	1º Trim.	2º Trim.	3º Trim.	4º Trim.	Total
Producción	90.700	92.600	143.500	160.800	487.600

El precio de venta surge de la mezcla actual de productos vendidos que ya hemos calculado. Por lo tanto el precio estimado es de \$2,035.

Consecuentemente los ingresos estimados de Pin S.A. sin las estrategias del TFG para el año 2007 son:

<b>Estimaciones de ingresos de Pin S.A. sin TFG para el 2007</b>					
Concepto	1º Trim.	2º Trim.	3º Trim.	4º Trim.	Total
Ingresos	\$184.574,50	\$188.441,00	\$292.022,50	\$327.228,00	\$992.266,00

<sup>84</sup> Desde la empresa se piensa que 5% anual es un ritmo de crecimiento razonable si no se incorporan nuevas acciones. Además consideran que sí podrían mostrar mayores tasas de crecimientos si se incorporan los pedidos extraordinarios. Los cuales se han excluidos del presente análisis.

<sup>85</sup> Para su cálculo se aplicó el porcentaje de crecimiento a la producción total sin pedidos extraordinarios del año 2005 para el 2006 y luego para el 2007. A esta cantidad se la dividió en los 4 trimestres y se lo multiplicó por su correspondiente índice estacional.

## Flujo de Producción Proyectado

A continuación se muestran los niveles de producción de Pin S.A. para cada trimestre de acuerdo a los objetivos de ventas de los diferentes programas:

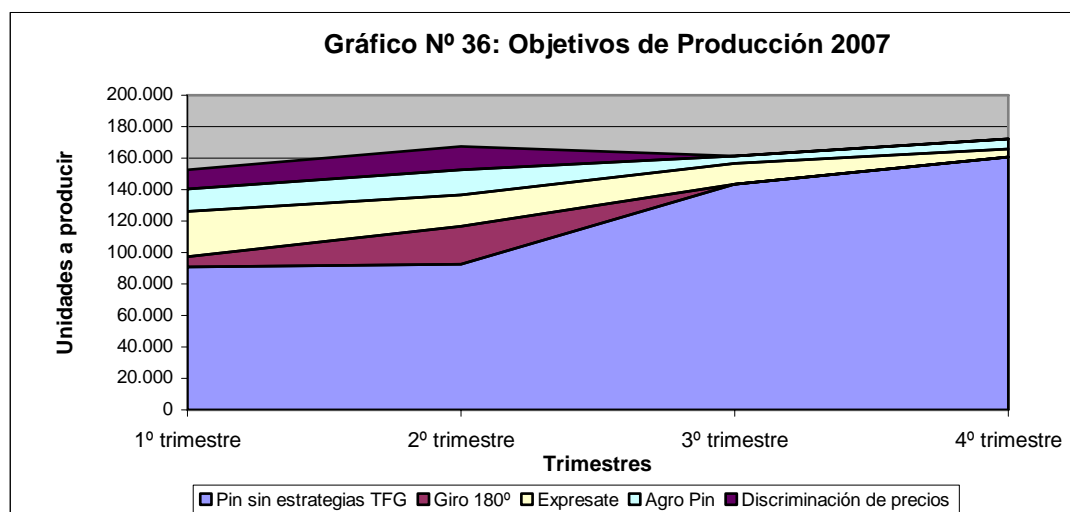
Estimación Producción 2007					
Programa	1º Trim.	2º Trim.	3º Trim.	4º Trim.	Total
Producción Pin S.A. sin estrategias TFG	90.700	92.600	143.500	160.800	487.600
Giro 180º	6.500	24.000	0	0	30.500
Expresate	29.000	20.000	13.000	5.000	67.000
Agro Pin	14.000	16.000	5.000	6.500	41.500
Discriminación de Precios	12.500	15.000	0	0	27.500
<b>Total</b>	<b>146.700</b>	<b>164.100</b>	<b>161.500</b>	<b>172.300</b>	<b>644.600</b>

### Índices estacionales

Como resultado los nuevos factores estacionales obtenidos a partir del porcentaje que cada trimestre representa sobre el promedio trimestral para el año 2007 (considerado como el 100%) son:

Factores trimestrales de estacionalidad de la demanda de Pin S.A.	
Trimestres	Factores Estacionales
1º Trimestre	93,4
2º Trimestre	102,5
3º Trimestre	98,8
4º Trimestre	105,3

A continuación el gráfico N° 36 muestra la menor variabilidad de la demanda a lo largo del año con la implementación de los programas propuestos a través de la producción proyectada.





## Flujo de Ingresos Proyectado

A continuación se muestran los niveles de ingresos de Pin S.A. para cada trimestre de acuerdo a los objetivos de ventas de los diferentes programas junto con los egresos necesarios para implementarlos:

Estimación Ingresos 2007					
Programa	1º Trim.	2º Trim.	3º Trim.	4º Trim.	Total
Ingresos sin estrategias TFG	\$184.574,50	\$188.441,00	\$292.022,50	\$327.228,00	\$992.266,00
Ingresos "Giro 180º"	\$13.227,50	\$48.840,00	\$0,00	\$0,00	\$62.067,50
Egresos "Giro 180º"	-\$800,00	-\$3.700,00	\$0,00	\$0,00	-\$4.500,00
Ingresos "Expresate"	\$20.300,00	\$14.000,00	\$9.100,00	\$3.500,00	\$46.900,00
Egresos "Expresate"	-\$400,00	-\$2.620,00	-\$800,00	-\$1.140,00	-\$4.960,00
Ingresos "Agro Pin"	\$28.490,00	\$32.560,00	\$10.175,00	\$13.227,50	\$84.452,50
Egresos "Agro Pin"	-\$2.730,00	-\$1.820,00	\$0,00	\$0,00	-\$4.550,00
Ingresos "Discriminación de Precios"	\$18.125,00	\$21.750,00	\$0,00	\$0,00	\$39.875,00
Egresos "Discriminación de Precios"	-\$1.812,50	-\$2.175,00	\$0,00	\$0,00	-\$3.987,50
<b>Total</b>	<b>\$254.774,50</b>	<b>\$292.826,00</b>	<b>\$310.497,50</b>	<b>\$342.815,50</b>	<b>\$1.200.913,50</b>

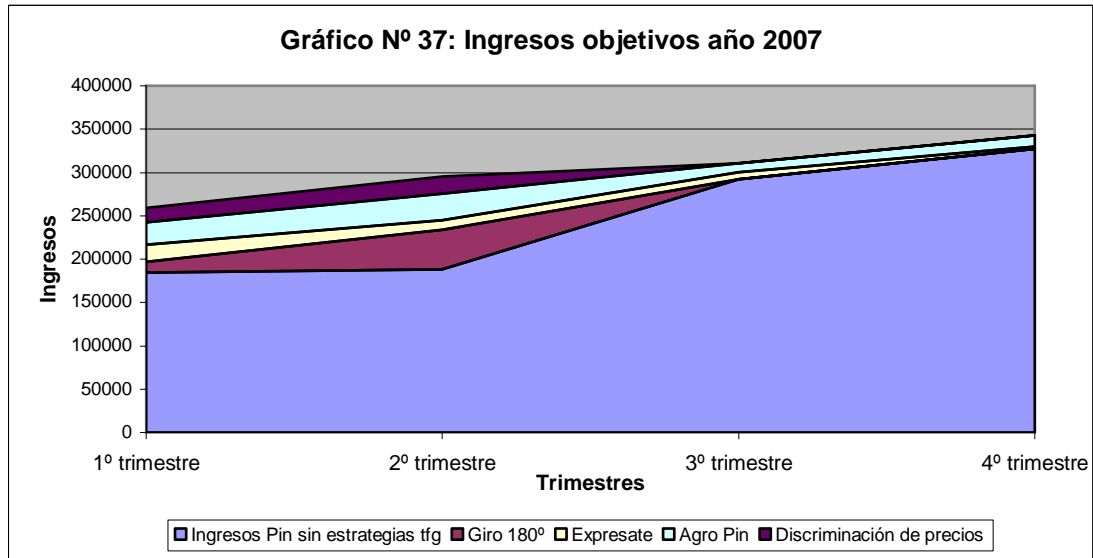
### Índices estacionales

Los factores estacionales para los ingresos luego de los programas para alisar la demanda y el flujo de ingresos a lo largo del año son:

Factores trimestrales de estacionalidad de los ingresos de Pin S.A.	
Trimestres	Factores Estacionales
1º Trimestre	85,8
2º Trimestre	97,8
3º Trimestre	102,9
4º Trimestre	113,5

El gráfico N° 37 muestra la menor variabilidad de los ingresos a lo largo del año con la implementación de los programas propuestos.<sup>86</sup>

<sup>86</sup> Para elaborar el gráfico se tomaron los "ingresos netos de gastos de programas" que se obtuvieron restando los gastos de implementación de cada programa a los ingresos generados por los mismos. Datos que se muestran en el cuadro Estimación Ingresos 2007.



## Flujo de Fondo Año 2007

88 A continuación se presenta el flujo de fondo proyectado de Pin S.A. para el año 2007.<sup>87</sup>

Flujo de Fondo Proyectado año 2007					
Ingresos Netos de gastos de programas	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Total
Pin S.A. sin estrategias TFG	\$ 184.574,50	\$ 188.441,00	\$ 292.022,50	\$ 327.228,00	\$ 992.266,00
Giro 180°	\$ 12.427,50	\$ 45.140,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 57.567,50
Expresate	\$ 19.900,00	\$ 11.380,00	\$ 8.300,00	\$ 2.360,00	\$ 41.940,00
Agro Pin	\$ 25.760,00	\$ 30.740,00	\$ 10.175,00	\$ 13.227,50	\$ 79.902,50
Discriminación de Precios	\$ 16.312,50	\$ 19.575,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 35.887,50
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 258.974,50</b>	<b>\$ 295.276,00</b>	<b>\$ 310.497,50</b>	<b>\$ 342.815,50</b>	<b>\$ 1.207.563,50</b>
<b>Costos Variables</b>					
Pin S.A. sin estrategias TFG	-\$ 57.141,00	-\$ 58.338,00	-\$ 90.405,00	-\$ 101.304,00	-\$ 307.188,00
Giro 180°	-\$ 4.095,00	-\$ 15.120,00	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 19.215,00
Expresate	-\$ 7.250,00	-\$ 5.000,00	-\$ 3.250,00	-\$ 1.250,00	-\$ 16.750,00
Agro Pin	-\$ 8.820,00	-\$ 10.080,00	-\$ 3.150,00	-\$ 4.095,00	-\$ 26.145,00
Discriminación precios	-\$ 4.875,00	-\$ 5.850,00	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 10.725,00
<b>Total Costos Variables</b>	<b>-\$ 82.181,00</b>	<b>-\$ 94.388,00</b>	<b>-\$ 96.805,00</b>	<b>-\$ 106.649,00</b>	<b>-\$ 380.023,00</b>
<b>Margen de Contribución</b>	<b>\$ 176.793,50</b>	<b>\$ 200.888,00</b>	<b>\$ 213.692,50</b>	<b>\$ 236.166,50</b>	<b>\$ 827.540,50</b>
<b>Costos Fijos</b>	<b>-\$ 120.000,00</b>	<b>-\$ 120.000,00</b>	<b>-\$ 120.000,00</b>	<b>-\$ 120.000,00</b>	<b>-\$ 480.000,00</b>
<b>Flujo de Fondo Proyectado</b>	<b>\$ 56.793,50</b>	<b>\$ 80.888,00</b>	<b>\$ 93.692,50</b>	<b>\$ 116.166,50</b>	<b>\$ 347.540,50</b>

<sup>87</sup> Los costos variables para los la producción sin estrategias TFG y los programas Giro 180° y Agro Pin son de \$0,63 por unidad; para el programa Expresate son de \$0,25 por unidad y para el programa de discriminación de precios de \$,39. Estos datos fueron obtenidos de la empresa.

<sup>88</sup> Los costos fijos de Pin S.A. son de \$40.000 por mes.



## Indicadores de control

Luego de evaluar las estrategias propuestas se encuentran los siguientes resultados en la demanda de Pin S.A.:

<b>Indicador</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Resultado</b>
Brecha entre el mayor y menor índice de estacionalidad de la demanda sin pedidos extraordinarios	28,75 puntos porcentuales	11,9 puntos porcentuales
Brecha entre el mayor y menor índice de estacionalidad de los ingresos sin pedidos extraordinarios	33,74 puntos porcentuales	27,7 puntos porcentuales
Ventas que se destinen a formar parte de otro producto mayor o principal	10% del total de ventas	10,25%



## Conclusiones

Con el cumplimiento de los objetivos que permiten disminuir la variabilidad de la demanda y el flujo de efectivo, incrementar la previsibilidad de la demanda y disminuir su sensibilidad a factores o hechos externos Pin S.A. obtendrá los siguientes beneficios:

- ✦ **Incrementará los ingresos y beneficios mensuales y anuales.** Ya que para reducir la variabilidad se busca principalmente incrementar la demanda de los periodos de poca actividad sin reducir las épocas pico.
- ✦ **Incrementará la productividad del personal.** Al enfrentarse a un flujo continuo de trabajo, el personal dispone de mayor capacidad de planificación evitando cuellos de botella y tiempos ociosos. La fatiga y falta de experiencia que repercuten en la productividad también disminuirán gracias a la menor contratación de horas extras y personal eventual respectivamente.
- ✦ **Incrementará los beneficios por compras planificadas.** Enfrentarse a una demanda más estable permite aprovechar descuentos por compras por volumen o en determinados momentos del año sin caer en la trampa de la inmovilización de activos.
- ✦ **Permanente cobertura de los costos fijos.** El incremento del flujo de efectivo en los dos primeros trimestres genera ingresos que exceden a los egresos generados por costos variables y principalmente los altos costos fijos que tiene comprometido la empresa mensualmente, disminuyendo problemas por falta de liquidez.
- ✦ **Disminuirán los costos variables de mano de obra.** Se reducirá considerablemente la contratación de personal eventual y el pago de horas extras, las cuales son más onerosas que las horas pagadas a personal permanente de la empresa.
- ✦ **Disminuirá la incertidumbre en la toma de decisiones.** Disponer de un flujo continuo y permanente de trabajo y con conocimiento de que se cubren los costos fijos mensuales permite a los miembros de la empresa trabajar con mayor seguridad y disminuir la ansiedad, lo cual se refleja en la toma de decisiones y en el estado de ánimo de toda la empresa.



## Recomendaciones

Para lograr mayor estabilidad y previsibilidad de su demanda Pin S.A. deberá, en el mediano plazo, diversificar su estrategia para que el porcentaje de venta de artículos que integran, forman parte o acompañan a otro producto principal o mayor se incremente hasta alcanzar el 30% en unidades de producción y entre un 15% o 20% de los ingresos. A tal efecto se recomienda:

- ✦ Fabricar y vender artículos para identificación de packaging o exhibidores de productos.
- ✦ Fabricar y vender artículos promocionales para ser adheridos e identificar productos eléctricos, muebles y otros.
- ✦ Venta de marquillas a concesionarios de autos para identificar los vehículos que ellos venden.
- ✦ En las propuestas de diseños, dotar a los productos actuales del concepto de utilidad. Por ejemplo: imanes-señaladores de libros, llaveros-destapadores, etc..

Por otro lado, y con el objetivo de lograr mayor estabilidad en la demanda e incrementar poder de mercado ante los competidores del sector, se recomienda diversificar sus líneas de productos y no trabajar con una sola como ocurre en la actualidad. Es decir, Pin S.A. podría producir artículos estándares como escarapelas, banderas y otros. También podría ofrecer artículos no metálicos como por ejemplo lapiceras, llaveros, remeras, agendas o posavasos, sin obligación de tener que ser quien los fabrique. Inclusive se podría trabajar bajo otro nombre comercial para no desviar el foco estratégico de Pin "Merchandising metálico".

Más allá de estas recomendaciones la empresa siempre deberá actuar pensando que no se encuentra en el negocio del merchandising u objetos pequeños que comunican. Más bien, ***"Pin S.A. se encuentra en el negocio de la comunicación de empresas (o empresarial) a través de objetos pequeños"***.

## Glosario

**Cartera de Clientes:** Conjunto de las distintas categorías de clientes con las que se relaciona una empresa. El estudio de estas categorías permite analizar las relaciones de cada una de ellas con la empresa, las proporciones representadas dentro de la base de clientes, su evolución en el tiempo y por lo tanto su influencia en la demanda de la empresa y su flujo de efectivo.

**Demanda:** Número o cantidad de unidades de un determinado bien o servicio que los consumidores están dispuestos a adquirir a un determinado precio.

**Estructura Organizacional:** Koontz y Weihrich expresan que el término organización implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada. Y formulan: "Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quien realizará cuáles tareas y quién será responsable de qué resultados, para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales".<sup>89</sup>

**Flujo de Fondo:** Exposición de los ingresos y egresos generados por una empresa o proyecto.

**Oferta:** Número o cantidad de unidades de un determinado bien o servicio que los vendedores están dispuestos a vender a precios determinados.

**Pyme:** LA Cámara Argentina de la Pequeña y Mediana Empresa (CAPYME) a través del comunicado del Banco Central de la República Argentina "A 4.266 de Diciembre de 2004", basado en la ley 24.467 y la resolución 675/2002 define a las Pymes de la siguiente manera:

*"Determinación de la condición de micro, pequeña y mediana empresa. Atributo a considerar: Se tendrá en cuenta, para determinar la condición de la empresa, el valor de ventas totales anuales, excluidos los impuestos al valor agregado e internos, de la siguiente manera: Empresas en funcionamiento. El importe se determina en función del promedio de los últimos tres años contados a partir del último balance inclusive o información contable adecuadamente documentada. En los casos de empresas cuya antigüedad sea menor que la requerida para el cálculo establecido en el párrafo anterior, se considerará el promedio proporcional de ventas anuales verificado desde su puesta en marcha. Nuevas empresas: Se tomarán los valores proyectados por la empresa para el primer año de actividad. Dichos valores tendrán el carácter de declaración jurada y estarán sujetos a verificación al finalizar el primer ejercicio. Determinación: Serán consideradas micro, pequeñas y medianas empresas, aquellas que registren hasta el siguiente nivel máximo de valor de las ventas totales anuales, según el sector de actividad: MICROEMPRESA: sector Agropecuario \$ 270.000.-, sector Industria y Minería \$ 900.000.-, sector Comercio \$ 1.800.000.-, sector Servicios \$ 450.000.-, sector Construcción \$ 400.000.-. PEQUEÑA EMPRESA: sector Agropecuario \$ 1.800.000.-, sector Industria y Minería \$ 5.400.000.-, sector Comercio \$ 10.800.000.-, sector Servicios \$ 3.240.000.-, sector Construcción \$ 2.500.000.-. MEDIANA EMPRESA: sector Agropecuario \$ 10.800.000.-, sector Industria y Minería \$ 43.200.000.-, sector Comercio \$ 86.200.000.-, sector Servicios \$ 21.600.000.-, sector Construcción \$ 20.000.000."*

De lo cual se deduce que, de acuerdo a esta definición, Pin S.A. (perteneciente al sector industrial), es considerada como una **Microempresa**.

**Responsabilidad Social Empresaria:** El Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE) define la Responsabilidad Social Empresaria como:

*"Es la capacidad de respuesta que tiene una empresa o una entidad, frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona (stakeholders o grupos de interés). De esta forma, las empresas son socialmente responsables cuando las actividades que realizan se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también, al cuidado y preservación del entorno."*<sup>90</sup>

<sup>89</sup> KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. Administración. Una perspectiva Global. Onceava edición. México. Editorial McGraw Hill. 1999.

<sup>90</sup> Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE). Artículo extraído de [www.iarse.org](http://www.iarse.org)



# Bibliografía

## Bibliografía

ANSOFF, Igor. La estrategia de la empresa. Universidad de Navarra, Pamplona-Barcelona, España. Editorial EUNSA. Edición 1976.

BERENSON, Mark; LEVINE, David. Estadística básica en administración. Conceptos y aplicaciones. México. Sexta edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.. 1996.

BILLOROU, Oscar Pedro. "Las Comunicaciones de Marketing". Publicidad, promoción, merchandising relaciones públicas, difusión periodística. México. Editorial El Ateneo. Edición 1992.

CHASE, AQUILANO, JACOBS. Administración de Producción y operaciones. Octava edición. Bogotá, Colombia. Editorial McGraw-Hill. 2000.

CORTINA, Adela. Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial. Madrid, España. Editorial Trotta S.A.. Edición 1994.

DE GEUS, Arie. La empresa viviente. Hábitos para sobrevivir en un ambiente de negocios turbulentos. Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica S.A.. 1998.

HAMEL, Gary. Revista Gestión. Artículo: Todo es Relativo. Volumen 10 N° 2 Marzo-Abril 2005.

HELLRIEGEL, Don; SLOCUM, John. Administración. Séptima edición. Buenos Aires, Argentina. International Thomson Editores. 1998.

HORNHREN, Charles; FOSTER, George; DATAR, Srikant. Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial. Octava edición. México. Editorial Pearson, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.. 1996.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Merchandising>

KAPLAN, Robert; NORTON, David. Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard. Segunda edición, 2002. Barcelona, España. Editorial Ediciones Gestión 2000. 2002.

KOONTZ, Harold; WEHRICH, Heinz. Administración. Una perspectiva Global. Onceava edición. México. Editorial McGraw Hill. 1999.

KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. Edición del Milenio. México. Editorial Prentice Hall. 2001.

KRAJEWSKI, Lee, RITZMAN, Larry. Administración de Operaciones. Estrategia y análisis. Quinta edición. México. Editorial Pearson Educación. 2000.

LAMB, Charles; HAIR, Joseph; MCDANIEL, Carl. Marketing. Cuarta edición. México. Editorial International Thomson Editores. 1998.

La Nación. Se enfría la relación oficial con China. Martes 11 de octubre de 2005.

La Voz del Interior. Economistas, preocupados por la inflación Agencia DyN. Domingo 9 de Octubre de 2005.

La Voz del Interior. Inflación versus inversión: por ahora gana la inflación Por Ignacio Sanguinetti. Lunes 10 de Octubre de 2005.

La Voz del Interior. Los empresarios bajan un cambio. 22 de Mayo de 2005.

La Voz del Interior. Metalúrgicos temen otra suba del 60% en la electricidad. 28 de Septiembre de 2005.

La Voz del Interior. Para crecer sin temor faltan 25 mil millones. 21 de Septiembre de 2005.



LOVELOCK, Christopher. Mercadotecnia de Servicios. Tercera edición. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. 1996.

Merchandising News. Artículos e incentivos en un mercado orientado a los resultados. Octubre 2005.

Merchandising News. Junio 2003.

Merchandising News. El marketing de la experiencia. Octubre 2005.

Merchandising - News. Septiembre de 2005.

ORTÚZAR, Isabel. Metodología de la Investigación Aplicada. Tomo 2. Córdoba. Universidad Nacional de Córdoba. 2004.

PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L.; BEKER, Victor A.. Microeconomía. Quinta Edición. Madrid, España. Editorial Pearson Educación. 2001.

PORTER, Michel. Estrategia Competitiva: Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Vigésimo séptima edición. México. Editorial Compañía Editorial Continental. 2000.

PORTER, Michel. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Edición 1991. Buenos Aires, Argentina. Editorial Ediciones B Argentina S.A.. 1991.

ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph; JORDAN, Bradford. Fundamentos de finanzas corporativas. Quinta Edición. México. Editorial McGraw – Hill. 2000.

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y planeación estratégica. Bogotá, Colombia. Editorial Norma S.A.. Edición 1991

SAPAG CHAIN, Nassir, SAPAG CHAIN, Reinaldo. Preparación y Evaluación de Proyectos. Cuarta edición. Santiago de Chile. Editorial McGraw Hill. 2000.

SAPAG CHAIN, Nassir, SAPAG CHAIN, Reinaldo. Preparación y Evaluación de Proyectos. Tercera edición. Santa Fe de Bogotá, Colombia. Editorial McGraw Hill. 1995.

SCHEIM, Edgar. La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Barcelona, España. Editorial Plaza & Janes Editores S.A.. Edición 1988.

SCRIBANO, Adrián. Introducción al proceso de investigación en Ciencias Sociales. Argentina Editorial Copiar. 2002.

STANTON, William; ETZEL, Michael; WALKER, Bruce. Fundamentos de Marketing. Undécima edición. México. Editorial McGraw-Hill. 1999.

VARIAN, Hal R.. Microeconomía Intermedia. Un enfoque actual. Cuarta edición. Barcelona, España. Editorial Antonio Bosch Editor. 1998.

VILLAFÁÑE, Justo. Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Madrid, España. Editorial Ediciones Pirámide. 1998.

[www.competir.com](http://www.competir.com)

[www.iarse.org](http://www.iarse.org)

[www.iarse.org](http://www.iarse.org) Artículo: Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE).

ZEITHAML, Valerie; BITNER, Mary Jo. Marketing de Servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa. Segunda edición. México. Editorial McGraw-Hill. 2002.



# Anexo

## Guías de preguntas

### Guía de preguntas Nº 1, no estructurada:

1. Nacimiento e historia de Pin S.A..
2. Industria a la que pertenece. Sus principales productos y mercados a los que se dirige.
3. Visión, misión y principales objetivos de la empresa.
4. Estrategia de la empresa en el/los mercados.
5. Estructura organizacional.

### Guía de preguntas Nº 2, semi estructurada:

1. ¿A qué tipos de **CLIENTES** (empresas, instituciones, empresas que los revende, etc) se dirigen?
2. ¿Quiénes son sus principales clientes y cuál es su ubicación geográfica?
3. ¿Qué necesidad satisfacen los **PRODUCTOS DE PIN S.A.**? ¿Qué uso le dan a estos productos los clientes de la empresa?
4. ¿Cuál es la relación precio – calidad – servicio que ofrece la empresa? Relacionar con la competencia.
5. ¿Cuál es el nombre, ubicación y mercado de **OTRAS EMPRESAS** que produzcan merchandising metálico?
6. ¿Cuál es la posición relativa de Pin S.A. con la competencia Provincial y Nacional?
7. ¿Cuál es el nombre, ubicación y mercado de **OTRAS EMPRESAS** que produzcan **merchandising no metálico**?
8. ¿Cuál es el nombre, ubicación y productos que comercializan sus **PROVEEDORES**?
9. ¿Suelen tener problemas de calidad en los productos o puntualidad en la entrega? ¿ y en los períodos pico de demanda?
10. ¿Cómo se hacen conocer con los clientes o cómo ellos toman conocimiento de ustedes?
11. ¿De qué forma se **hacen los pedidos**?
12. ¿De que forma y por que medios se **entregan los pedidos**?

### Guía de preguntas Nº 3, semi estructurada:

Pin S.A. presenta una importante variabilidad en su demanda, con períodos de subas y bajas que repercuten en el flujo de efectivo y en los niveles de producción .

1. ¿Qué conocimiento tienen de estas fluctuaciones?
2. Según su experiencia ¿en qué épocas del año se producen? ¿Cuál es el grado de importancia para la empresa?
3. ¿Que ventajas e inconvenientes observan en estas variaciones?
4. Dado que Pin S.A produce a pedido y no puede producir para constituir inventarios ¿Cómo afecta esta variabilidad (tanto subas como bajas) a las necesidades o requerimientos de producción, insumos y mano de obra?
5. ¿Qué impacto tienen estas fluctuaciones en los costos?
6. ¿Cómo afecta esta variabilidad a los niveles de calidad de producto y a los plazos de entrega?
7. ¿Cómo se comportan los niveles de errores de producción y de desperdicios?
8. En los períodos de alta demanda. ¿Subcontratan personal eventual y horas extras del personal permanente? ¿Qué otras medidas toman?
9. En los períodos de baja demanda. ¿Qué medidas toman para disminuir los tiempos ociosos del personal y las instalaciones?
10. ¿Pueden ustedes predecir el momento y magnitud de estas variaciones en el año?
11. ¿Qué medidas toman al respecto?
12. ¿Tienen en cuenta esta variabilidad a la hora de hacer proyecciones y tomar decisiones? Si las han tenido en cuenta ¿en qué grado han sido acertadas?
13. ¿Cómo afecta la variabilidad en la disponibilidad de dinero y en la capacidad de pago de la empresa?





14. ¿Qué grado de incertidumbre le generan los períodos de suba y baja de la demanda?  
¿Cómo percibe que afecta al estado de ánimo de la empresa? ¿Y al estado de ánimo de su área?
15. ¿En qué medida interfiere la variabilidad de la demanda y del flujo de efectivo en la intención de nuevos proyectos?

## Cuestionario

**Objetivo de la encuesta:** La presente encuesta es efectuada sólo con fines académicos. Realizada por un alumno de la Licenciatura en Administración de la Universidad Empresarial Siglo 21 en el marco de su Trabajo Final de Graduación, el cual se efectúa en la empresa Pin S.A..

Desde ya muchas gracias por su colaboración.

**Forma de responder:** Usted puede desplazarse por la encuesta mediante las flechas de dirección de su teclado y seleccionar la opción correspondiente presionando la barra espaciadora, que efectuará una cruz en la casilla de verificación seleccionada. En caso de error usted puede desmarcar la opción presionando nuevamente la barra espaciadora en la misma casilla.

Otra forma de responder es utilizando el mouse presionando el botón izquierdo en la opción deseada. En caso de error usted puede desmarcar la opción presionando nuevamente el botón izquierdo del mouse en la misma casilla.

**Luego de completar el cuestionario se ruega reenviarlo a la dirección de correo electrónico que figura en el remitente.**

**Importante:** Se ruega seleccionar sólo una opción por pregunta. En las preguntas en que puedan marcarse más de una opción se especificará puntualmente.

1. **Sector económico** al que pertenece:

- |  |   |
|--|---|
| a) <input type="checkbox"/> Agropecuario | b) <input type="checkbox"/> Comercial     |
| c) <input type="checkbox"/> Fabricante   | d) <input type="checkbox"/> Servicios     |
| e) <input type="checkbox"/> Turismo      | f) <input type="checkbox"/> Gubernamental |
| g) <input type="checkbox"/> ONG          | h) <input type="checkbox"/> Institución   |

2. Cantidad de **empleados**:

- a)  Entre 0 y 20  
 b)  Entre 21 y 50  
 c)  Entre 51 y 100  
 d)  Más de 100

3. Las acciones de comunicación que **REALIZÓ** en los últimos 2 años son:

*(Su respuesta puede comprender de 1 a 4 opciones. Si selecciona más de una opción destaque la importancia de cada una respecto a su empresa, para ello tome como referencia la columna N° 1 como la más importante y la 4 la de menor importancia. Recuerde que dos opciones no pueden tener igual grado de importancia)*

	1	2	3	4
a) Publicidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Promociones, concursos, sorteos o premios por compras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Participación en exposiciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Regalos comerciales o empresariales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Visita a clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Identificación, reconocimiento y/o capacitación de personal interno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Otras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Las acciones de comunicación que **PLANEA REALIZAR** en los próximos 2 años son:

*(Su respuesta puede comprender de 1 a 4 opciones. Si selecciona más de una opción destaque la importancia de cada una respecto a su empresa, para ello tome como referencia la columna N° 1 como la más importante y la 3 la de menor importancia. Recuerde que dos opciones no pueden tener igual grado de importancia)*

	1	2	3	4
a) Publicidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Promociones, concursos, sorteos o premios por compras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Participación en exposiciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Regalos comerciales o empresariales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Visita a clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Identificación, reconocimiento y/o capacitación de personal interno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Otras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. ¿Cuál es la **función** que cumplen para su empresa los artículos que compra en PIN S.A.?  
(Su respuesta puede comprender de 1 a 3 opciones. Si selecciona más de una opción destaque la importancia de cada una respecto a su empresa, para ello tome como referencia la columna N° 1 como la más importante y la 3 la de menor importancia. Recuerde que dos opciones no pueden tener igual grado de importancia)

	1	2	3
a) Se comercializa <b>individualmente</b> como producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Se comercializa formando parte o como <b>anexo de otro producto</b> de mi empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Se comercializa formando parte o como <b>anexo de un servicio</b> de mi empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Se entrega en forma gratuita ante la <b>adquisición de un bien o servicio</b> de mi organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Se entrega en forma <b>gratuita a personal interno</b> de mi organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Se entrega en forma <b>gratuita a personas externas</b> a mi organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Las compras de artículos de merchandising se **PLANEAN** con una anticipación a la necesidad real de uso de:

- a)  Menos de 1 mes  
 b)  Entre 1 y 3 meses  
 c)  Entre 3 y 6 meses  
 d)  Más de 6 meses

7. Las compras de artículos de merchandising se **REALIZAN** con una anticipación a la necesidad real de uso de:

- a)  Menos de 1 mes  
 b)  Entre 1 y 3 meses  
 c)  Entre 3 y 6 meses  
 d)  Más de 6 meses

8. Las ocasiones en las que utiliza artículos de merchandising son:

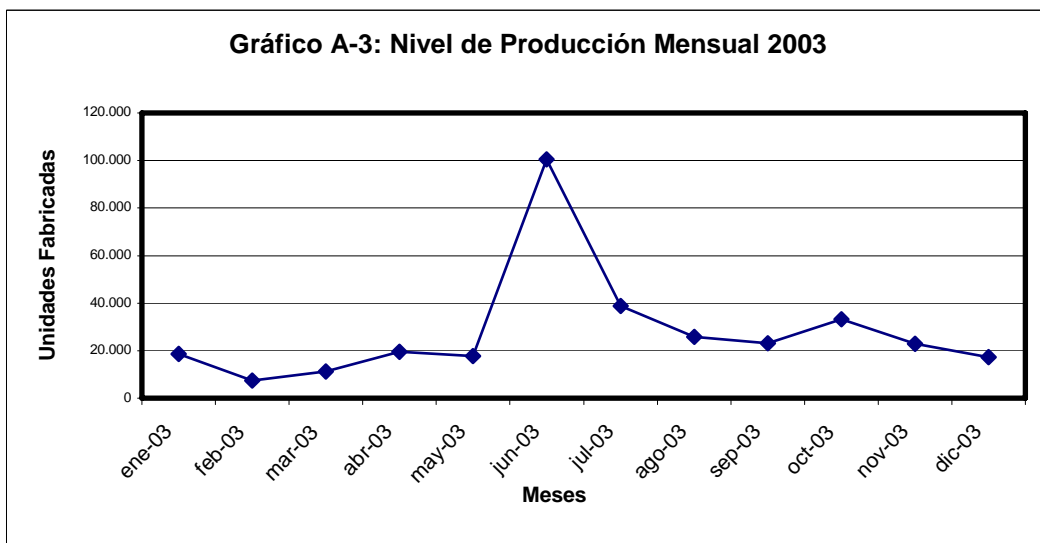
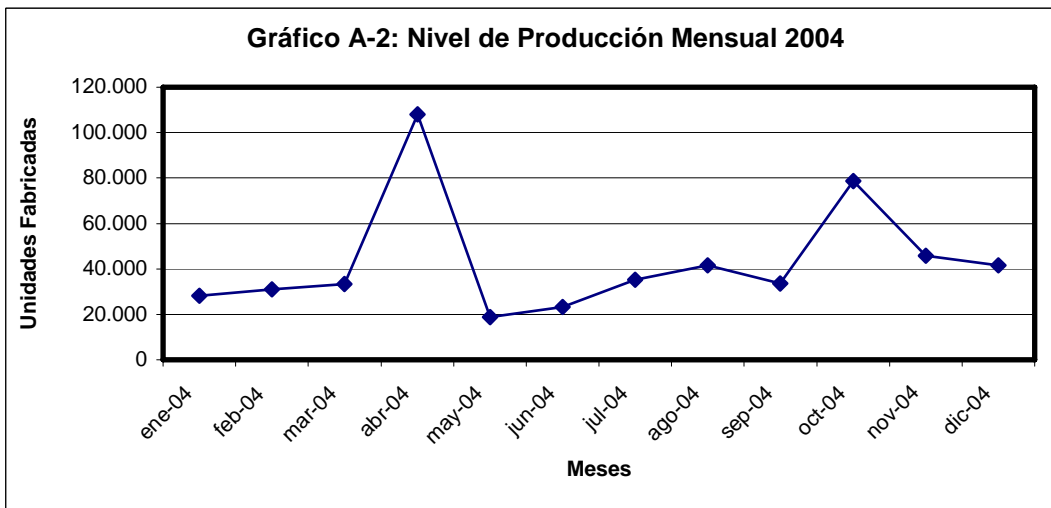
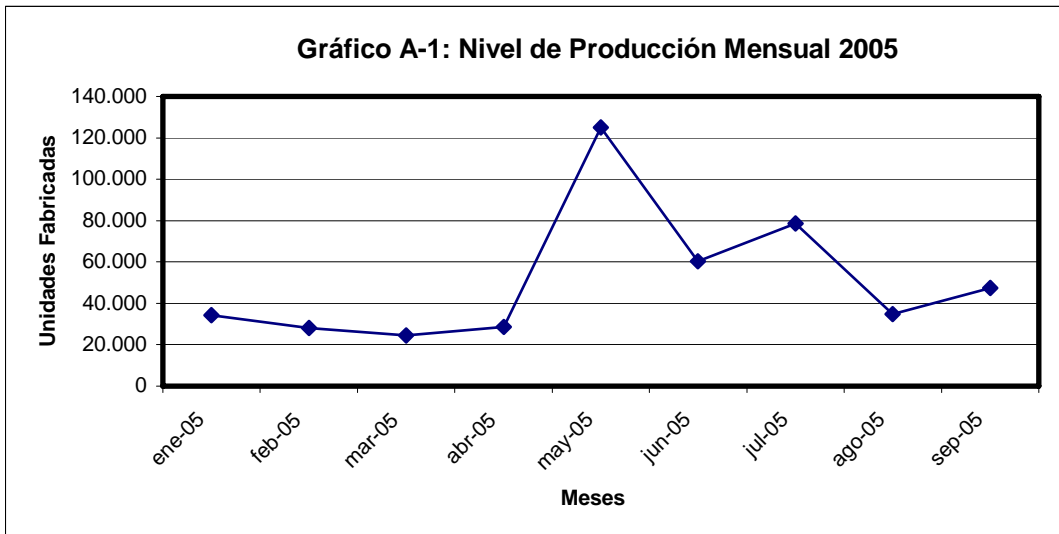
(Su respuesta puede comprender de 1 a 3 opciones. Si selecciona más de una opción destaque la importancia de cada una respecto a su empresa, para ello tome como referencia la columna N° 1 como la más importante y la 3 la de menor importancia. Recuerde que dos opciones no pueden tener igual grado de importancia)

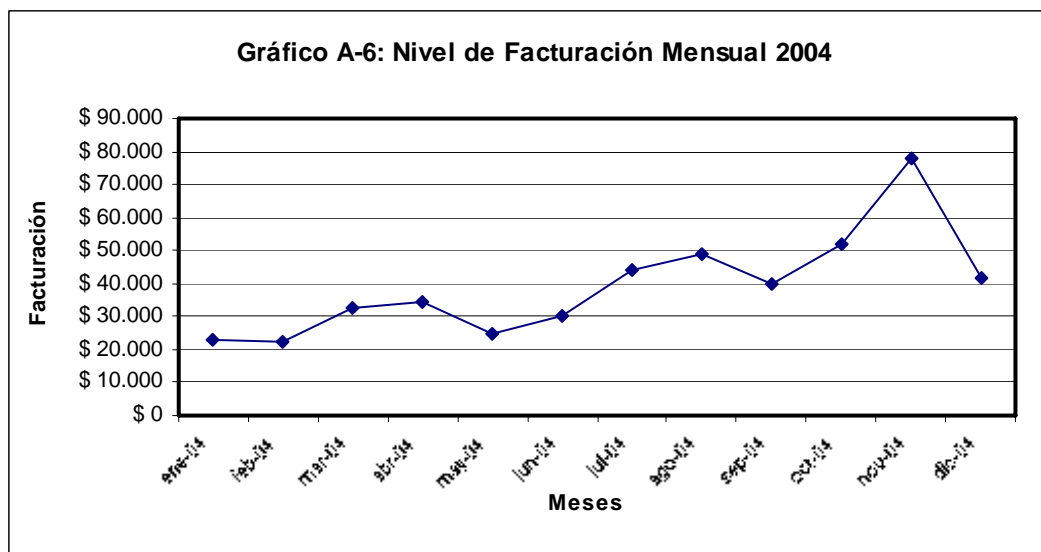
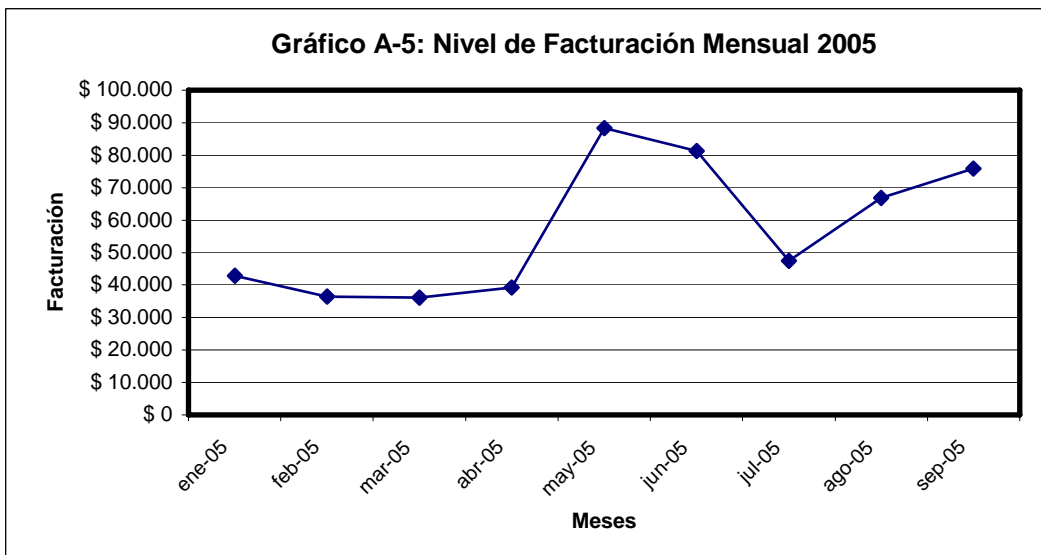
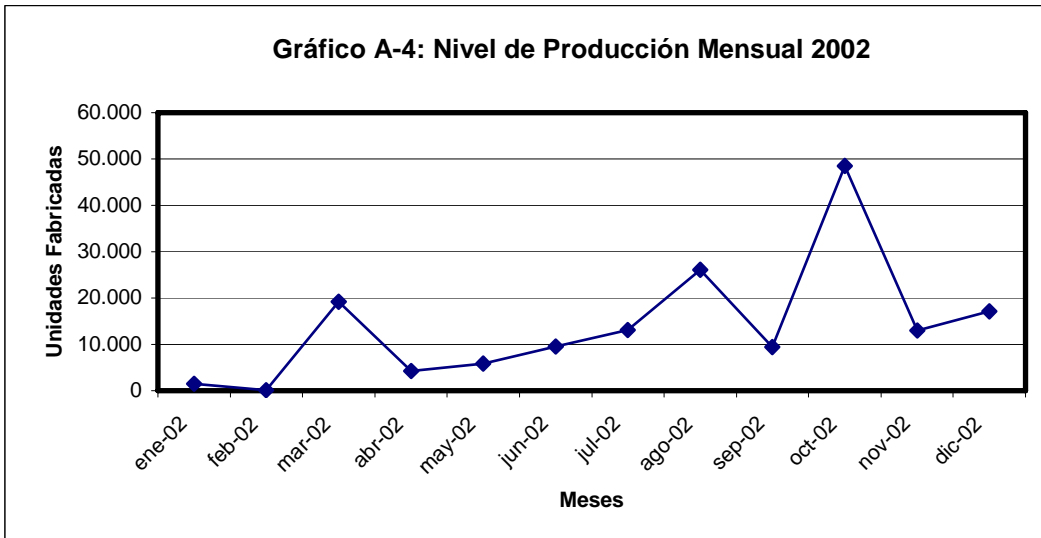
	1	2	3
a) Durante todo el año	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Temporadas vacacionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Fiestas de Fin de Año	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Aniversarios u otras fechas especiales de su empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Otras ocasiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

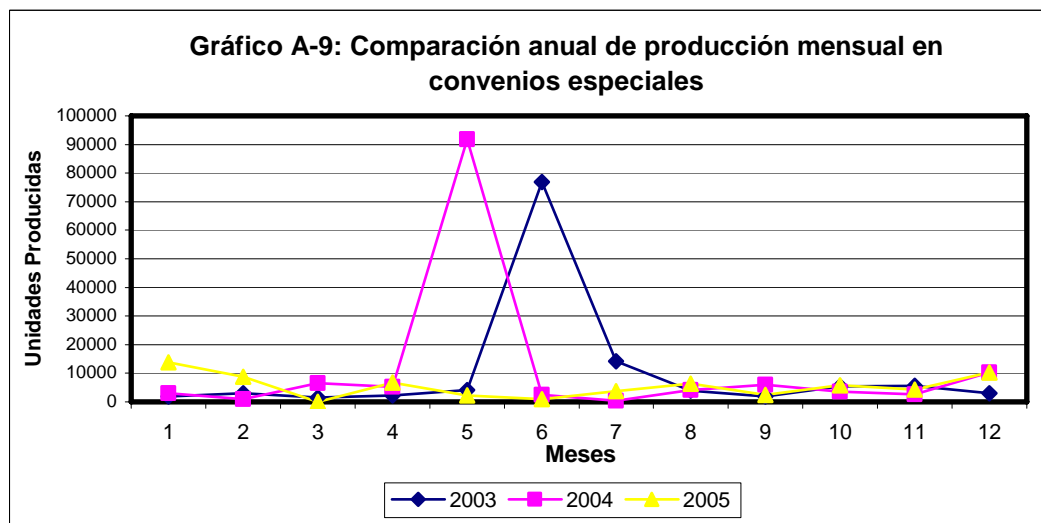
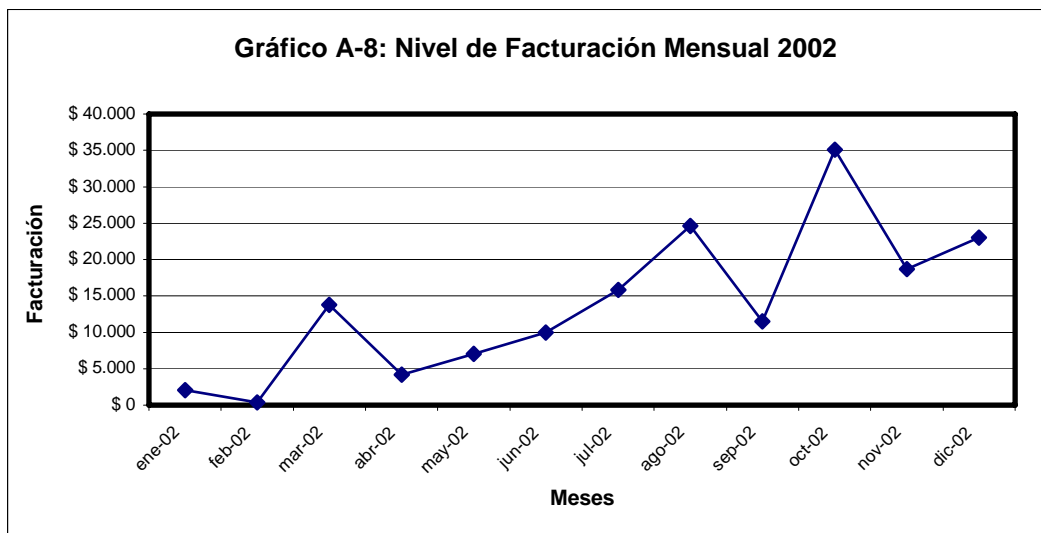
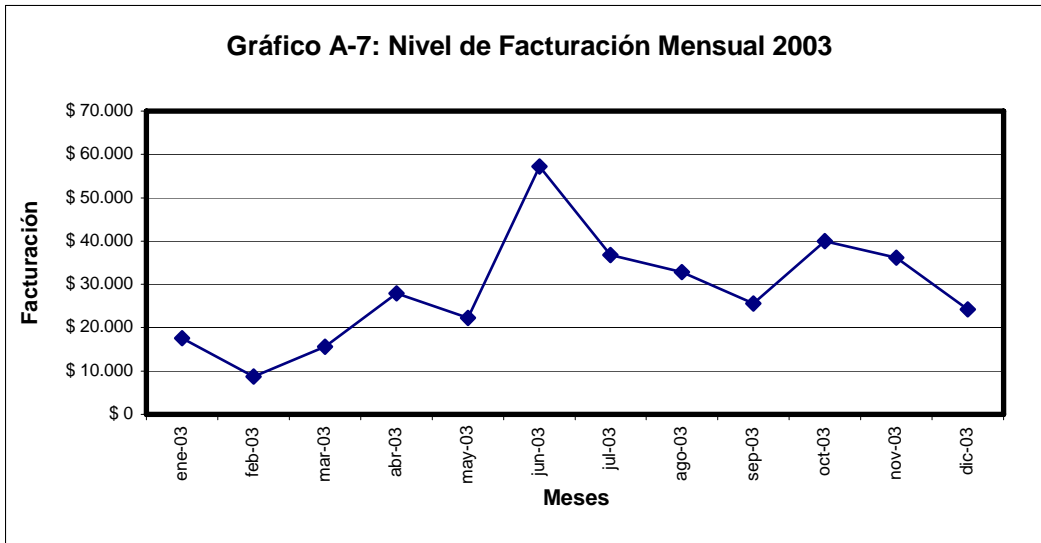
9. Época del año en que la actividad de su empresa es considerablemente mayor:

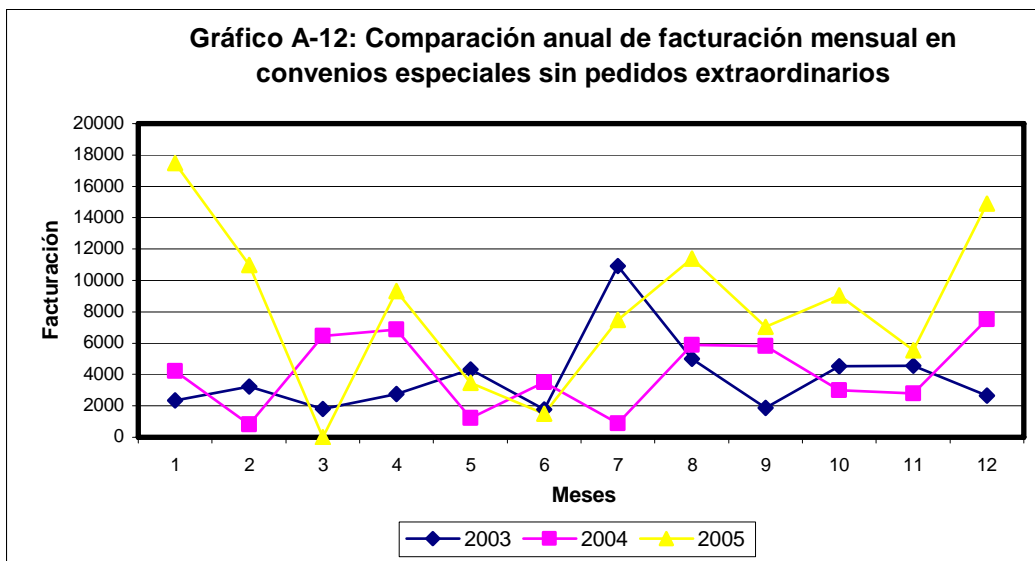
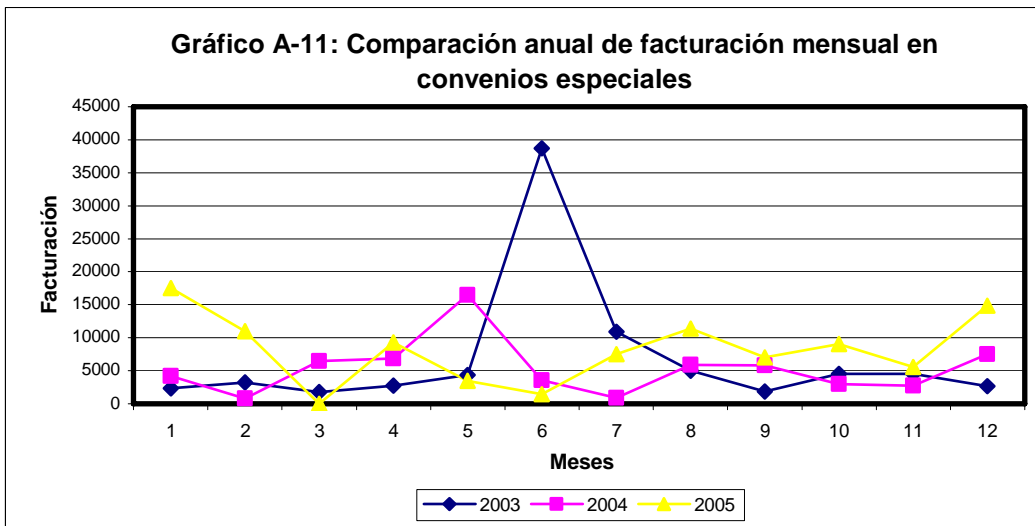
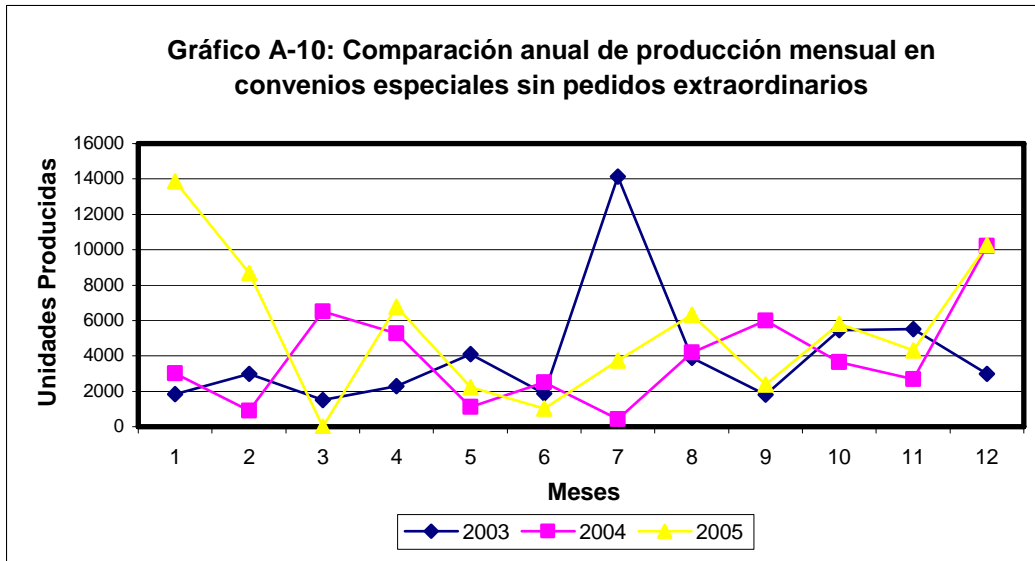
- a)  1° trimestre  
 b)  2° trimestre  
 c)  3° trimestre  
 d)  4° trimestre  
 e)  Actividad equilibrada durante todo el año

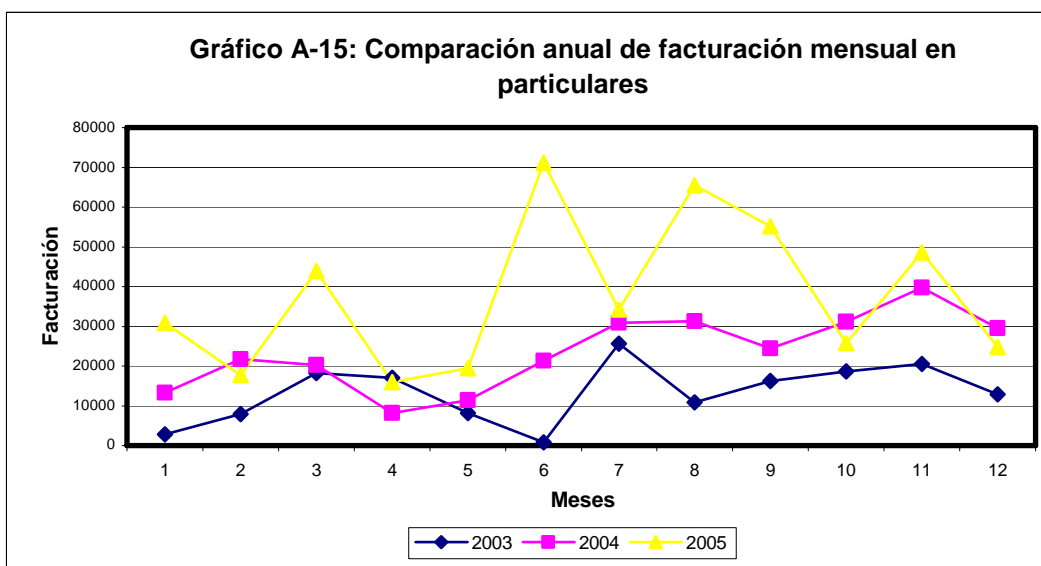
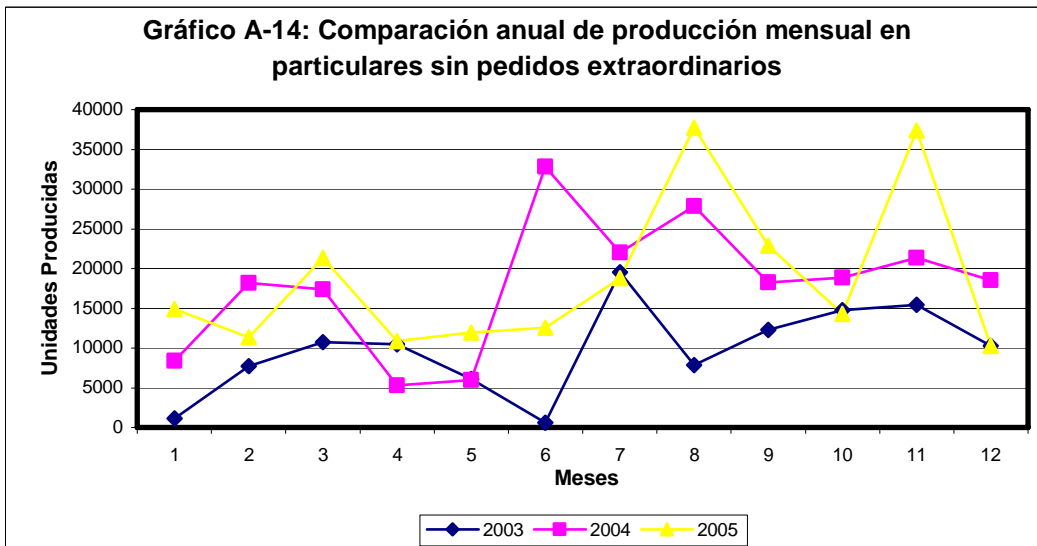
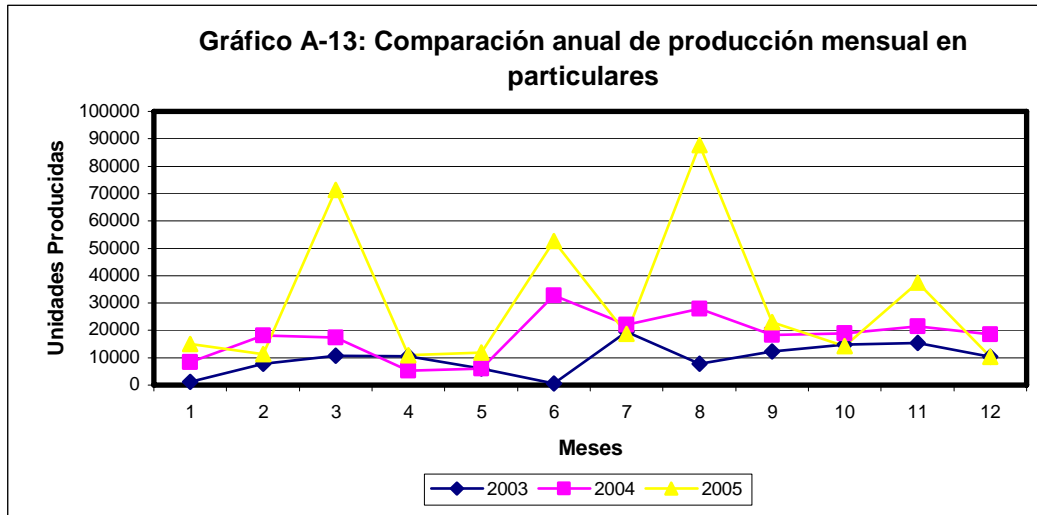
## Gráficos



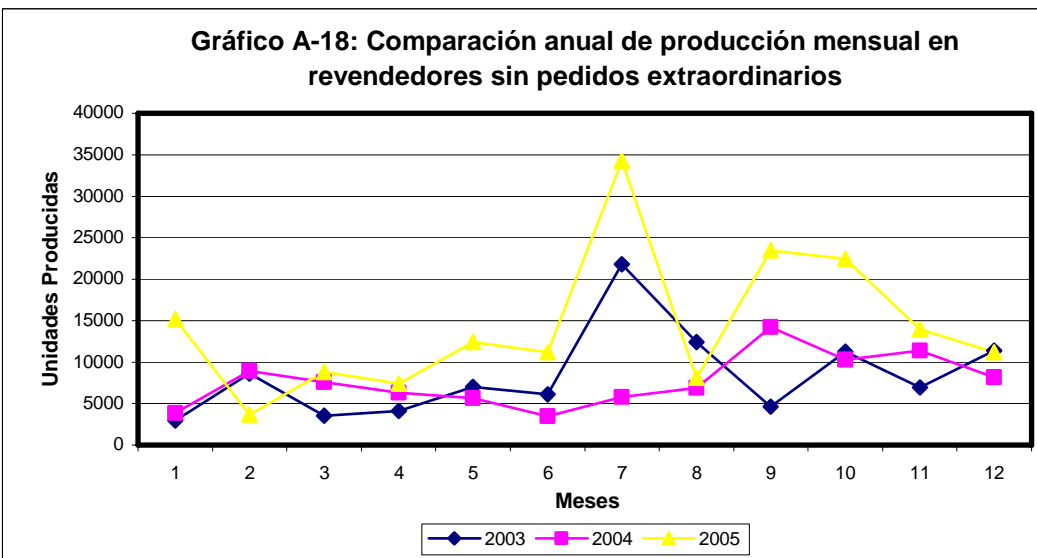
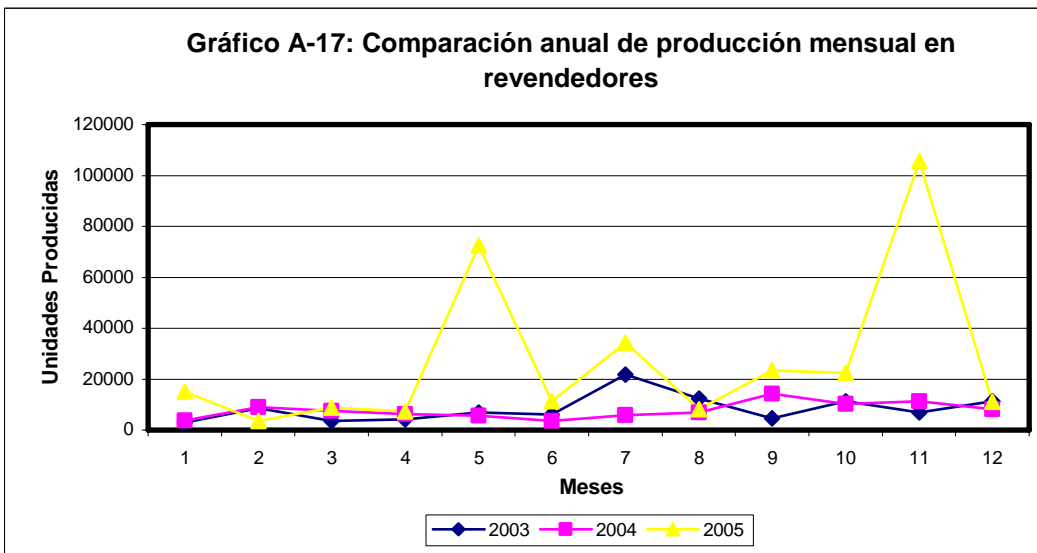
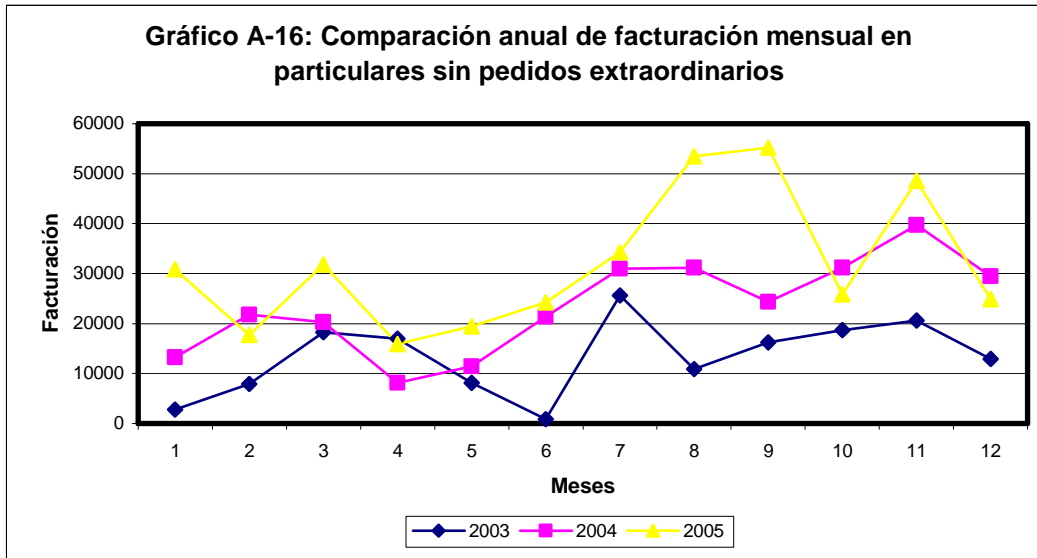


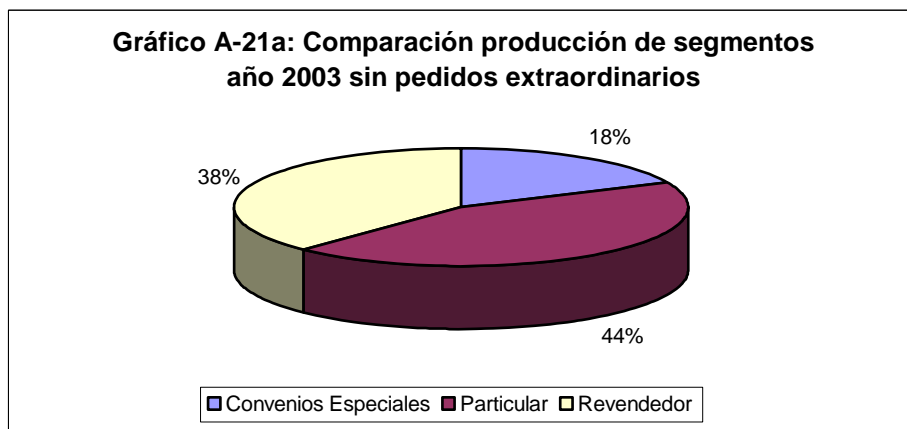
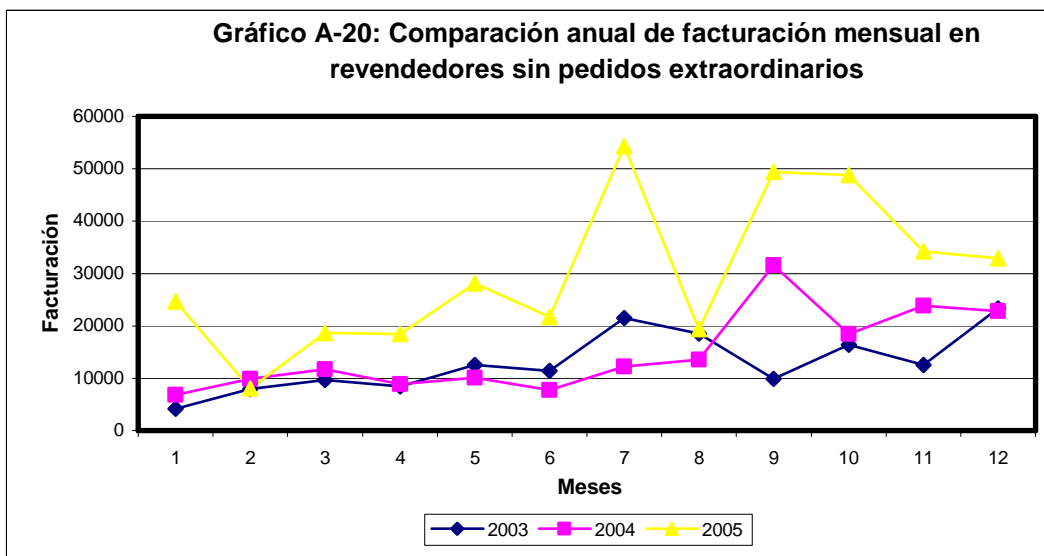
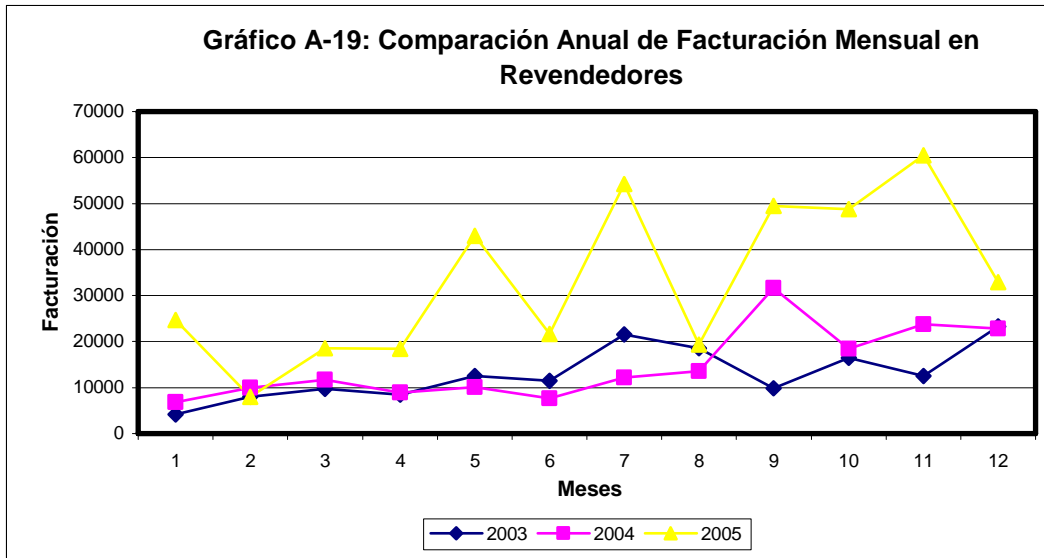




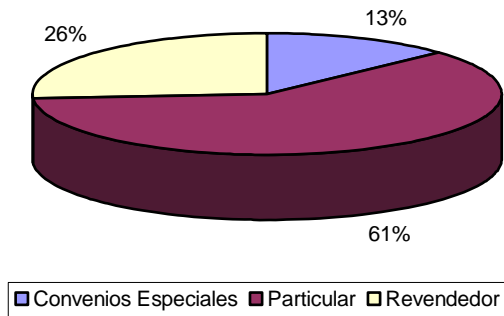




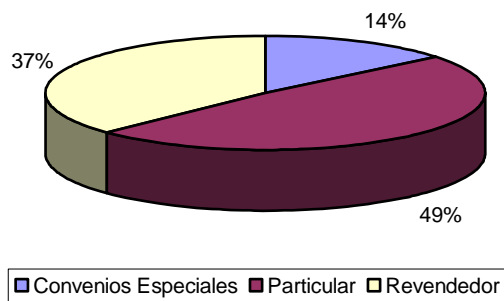




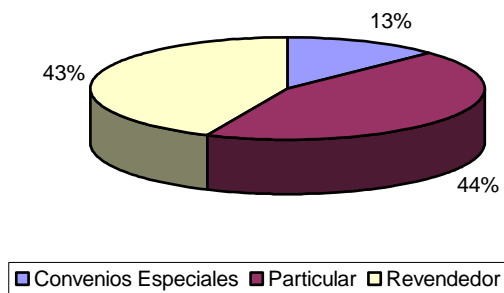
**Gráfico A-21b: Comparación producción de segmentos año 2004 sin pedidos extraordinarios**



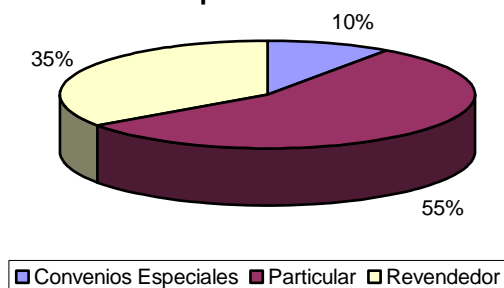
**Gráfico A-21c: Comparación producción de segmentos año 2005 sin pedidos extraordinarios**

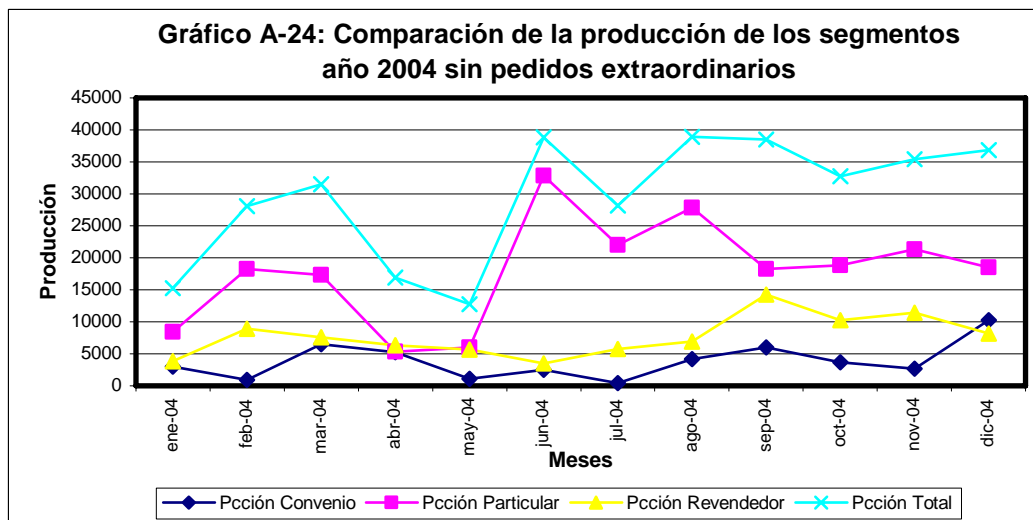
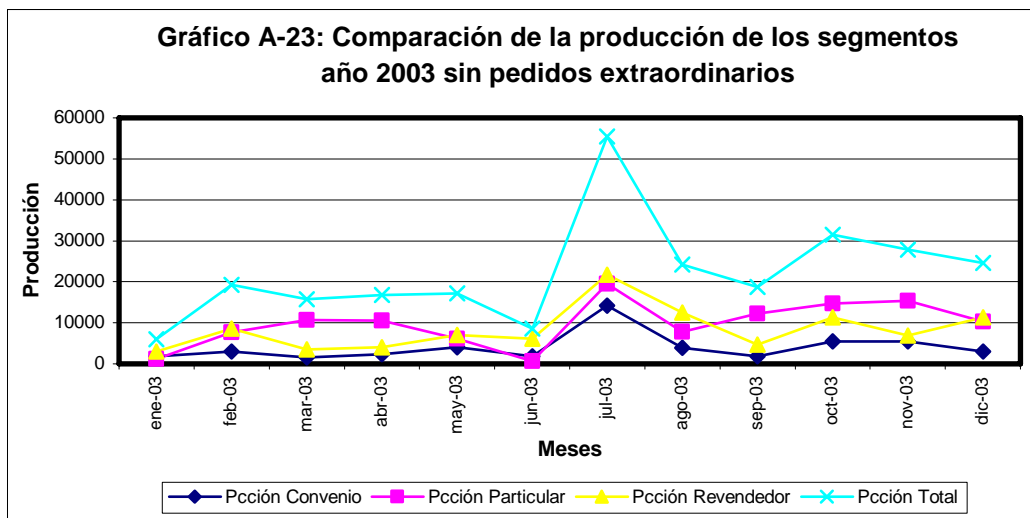
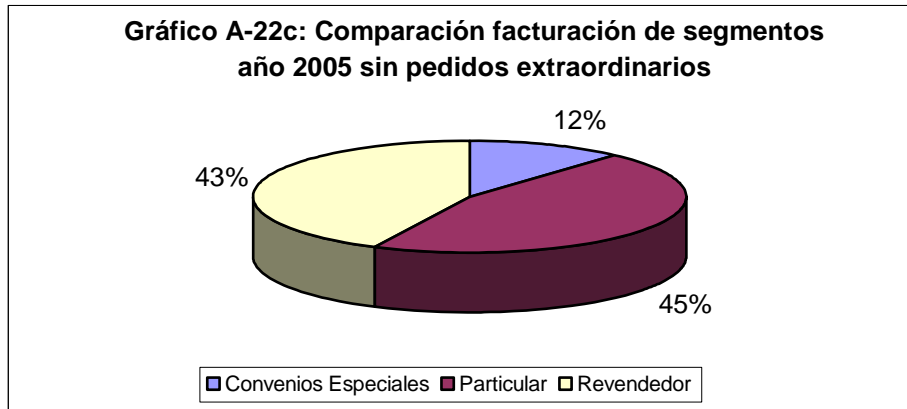


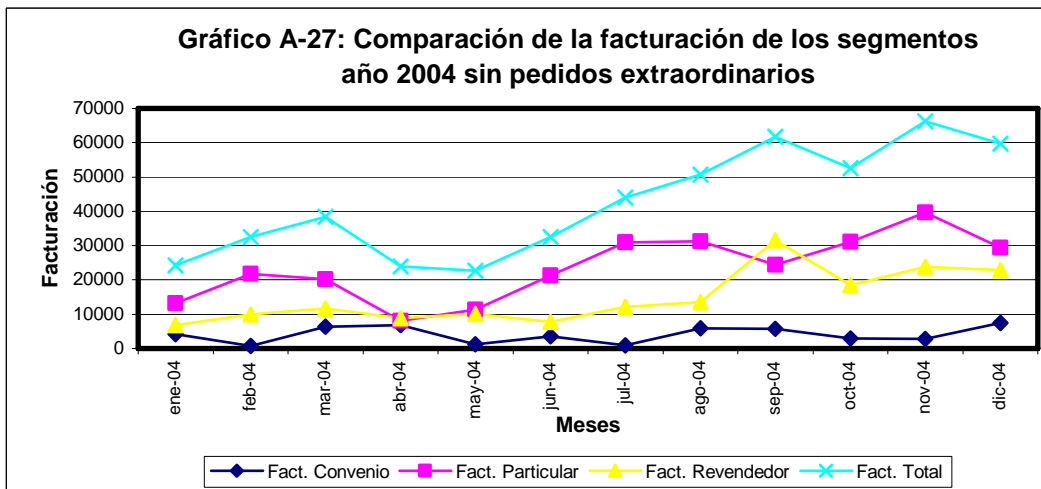
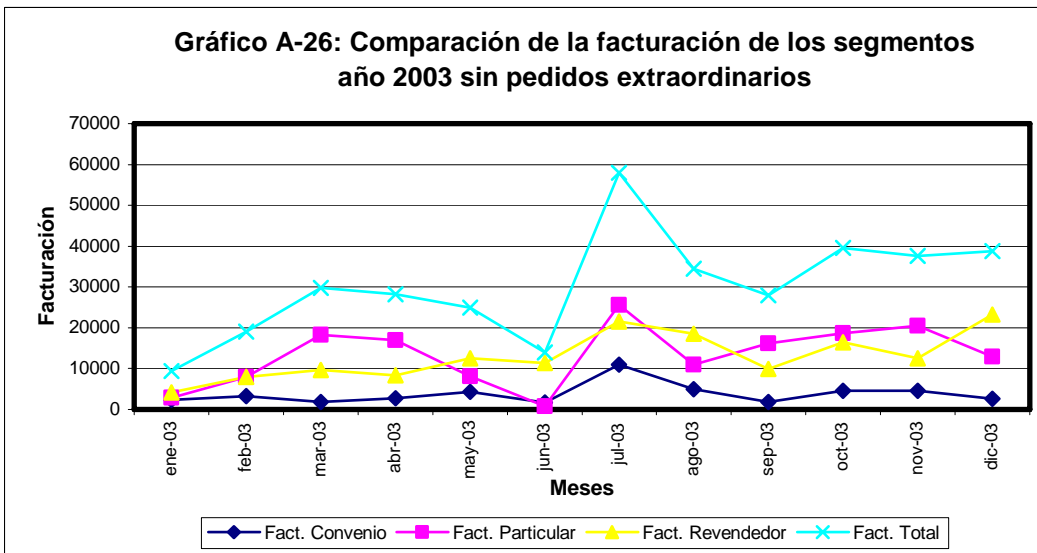
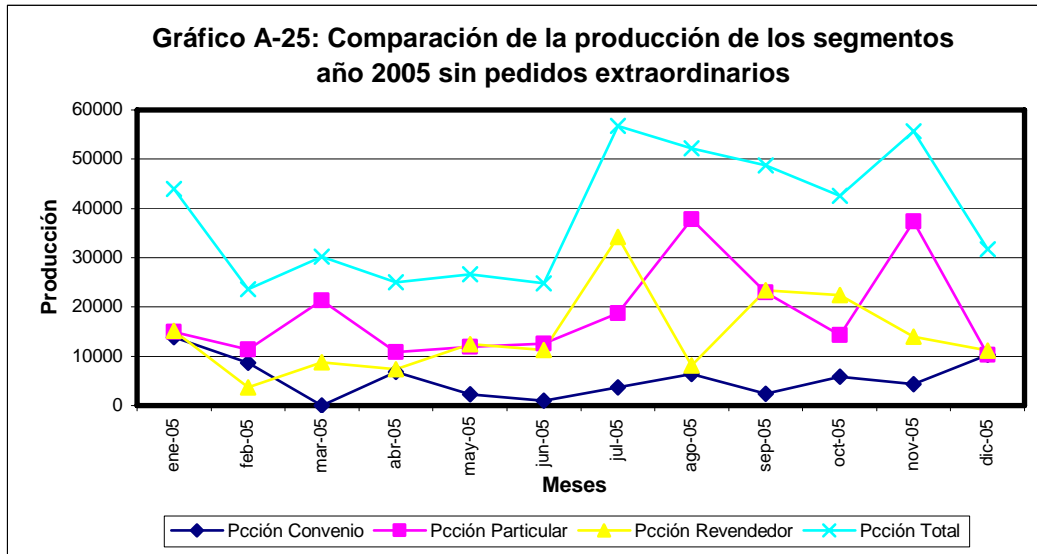
**Gráfico A-22a: Comparación facturación de segmentos año 2003 sin pedidos extraordinarios**

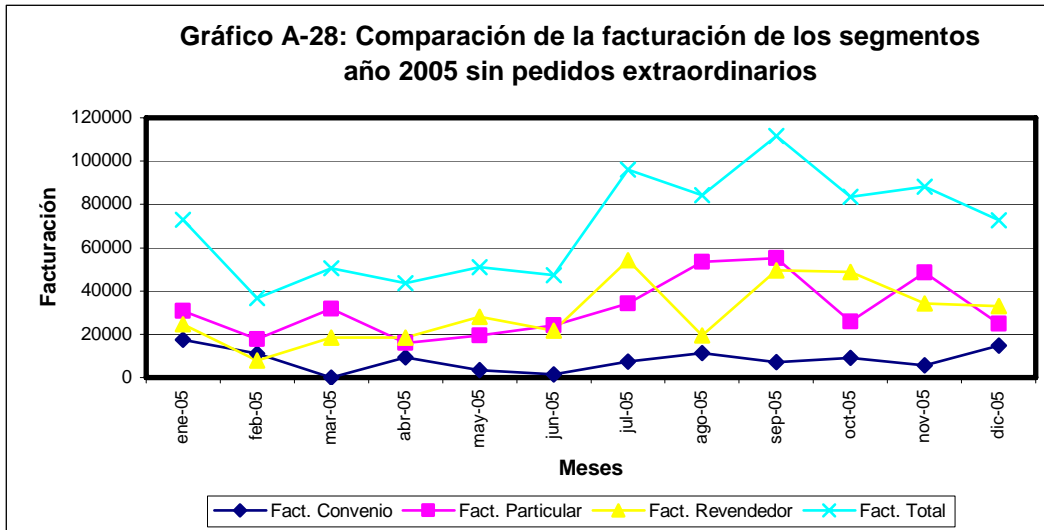


**Gráfico A-22b: Comparación facturación de segmentos año 2004 sin pedidos extraordinarios**

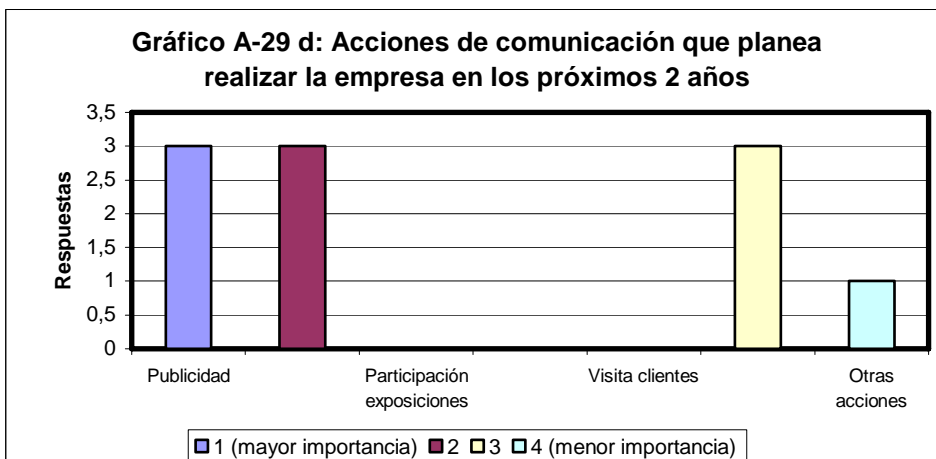
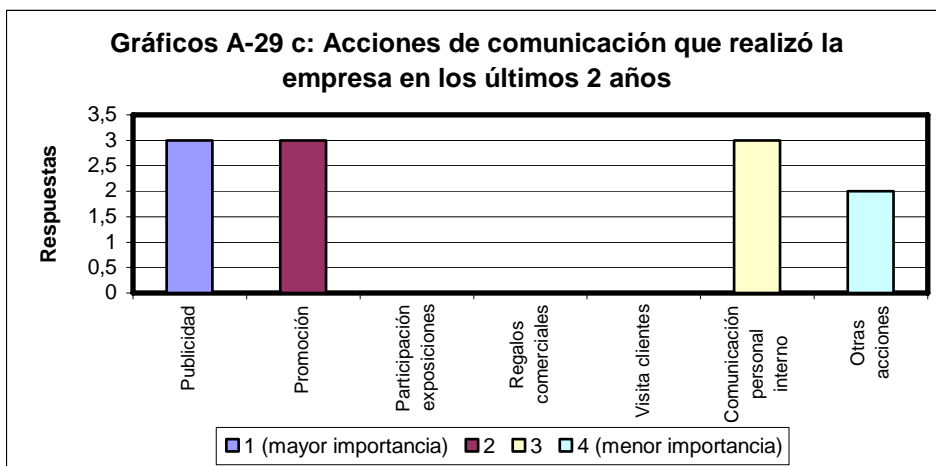
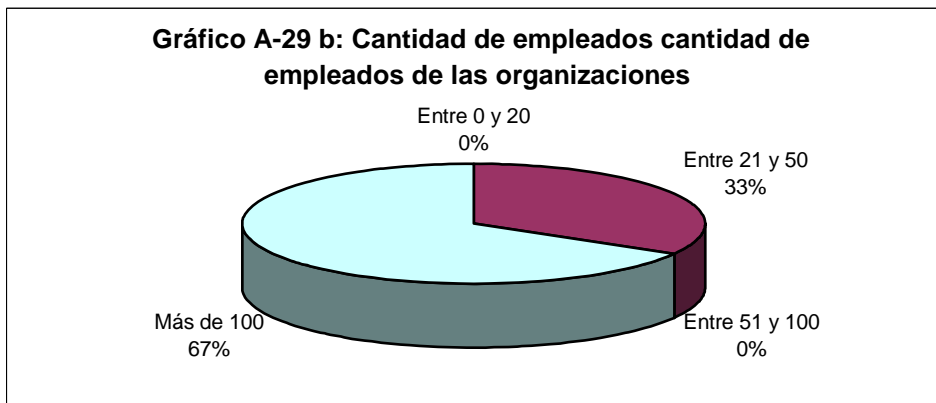


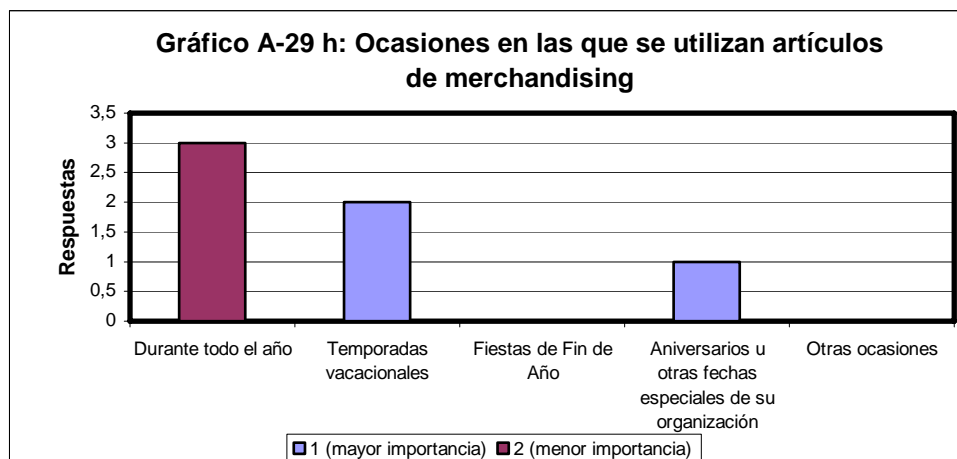
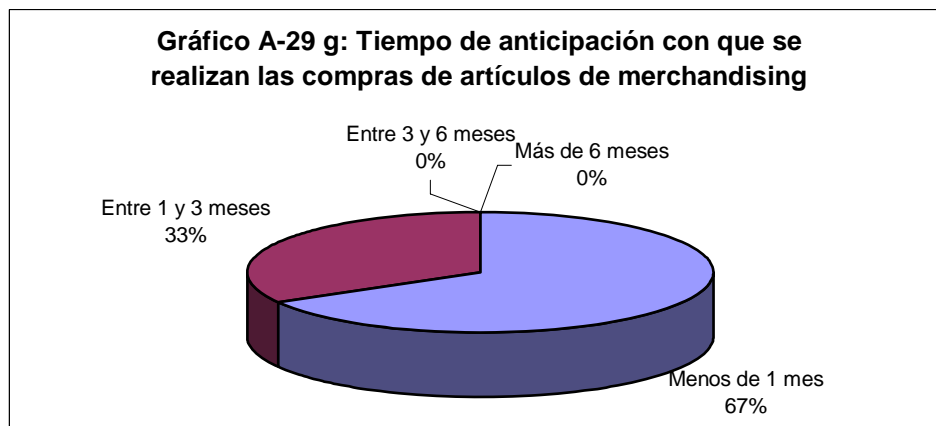
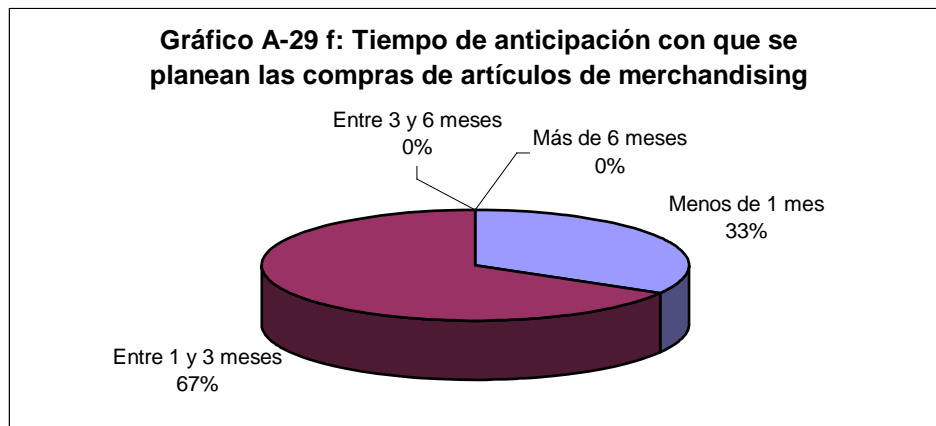
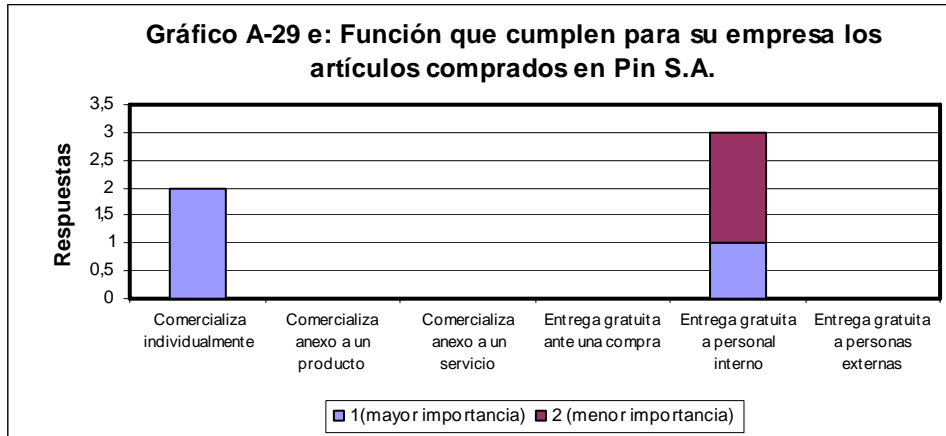




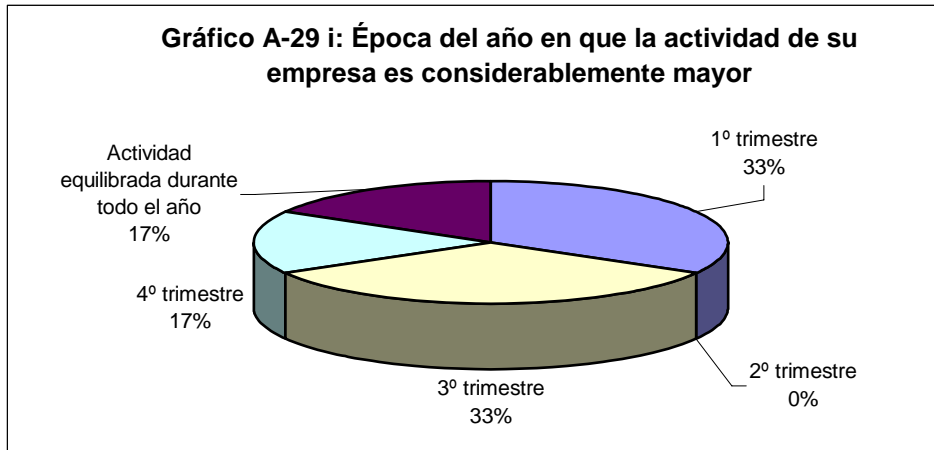


### Gráficos de encuestas al segmento de convenios especiales

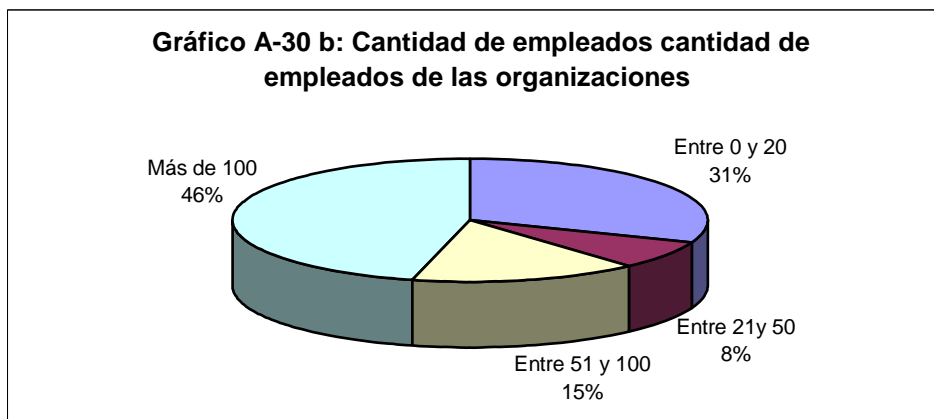
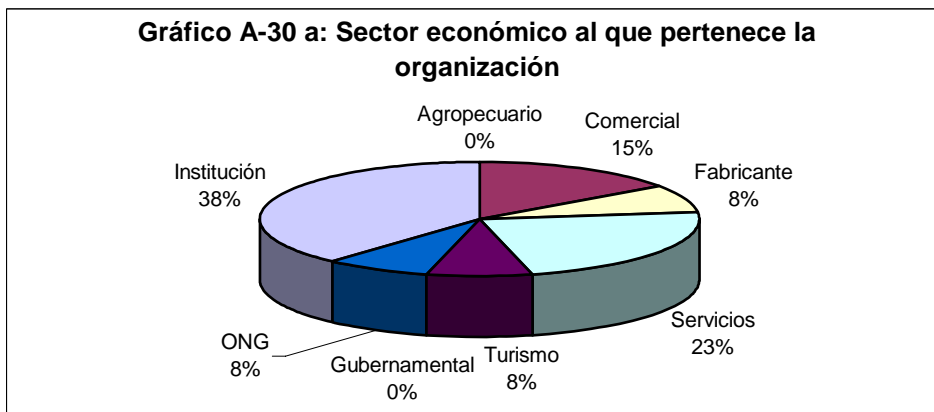


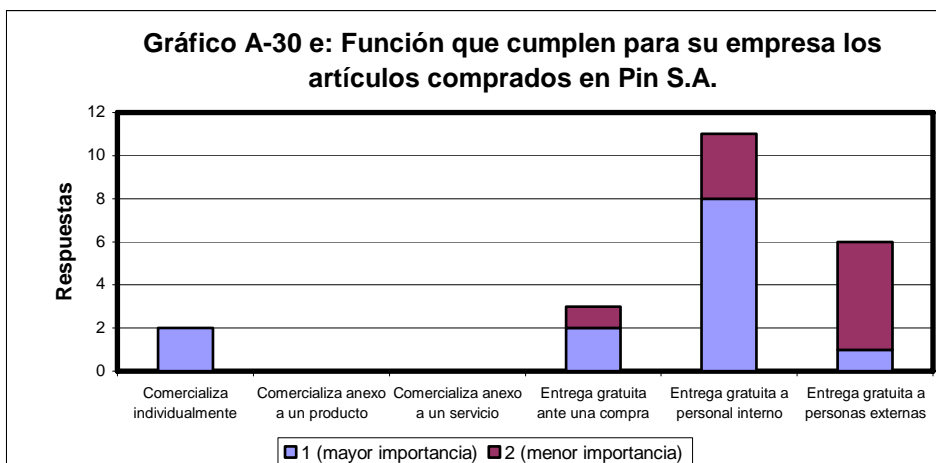
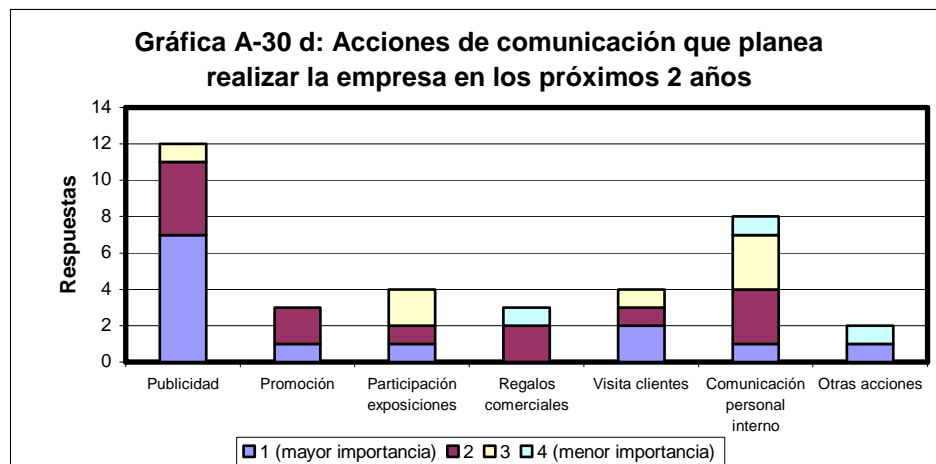
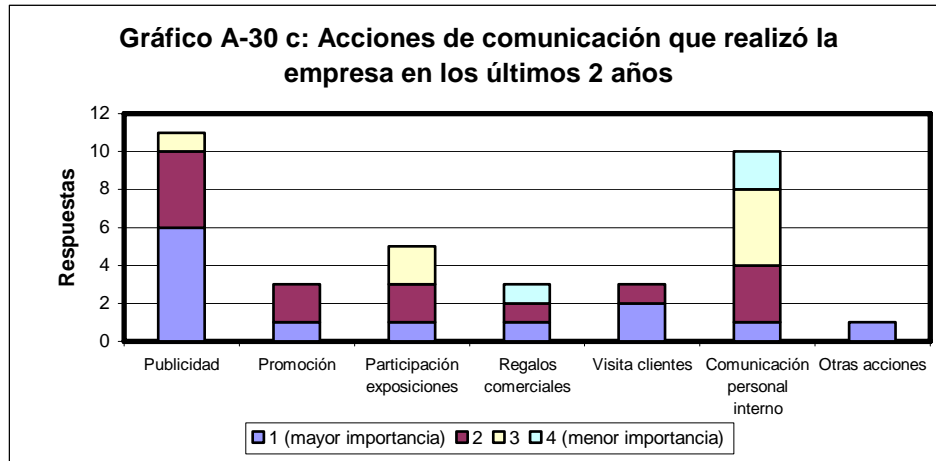




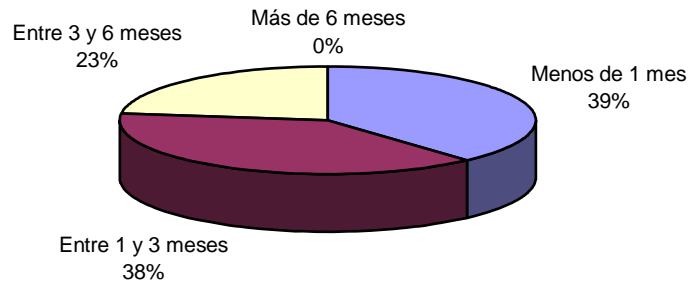


**Gráficos de encuestas al segmento de particulares**

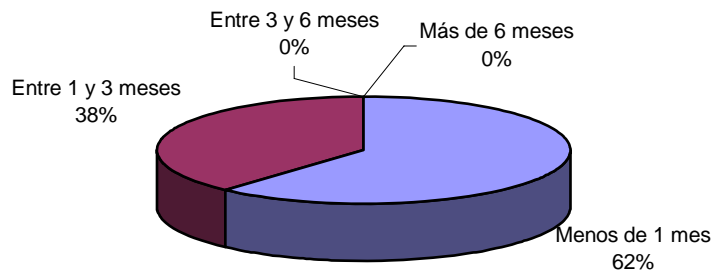




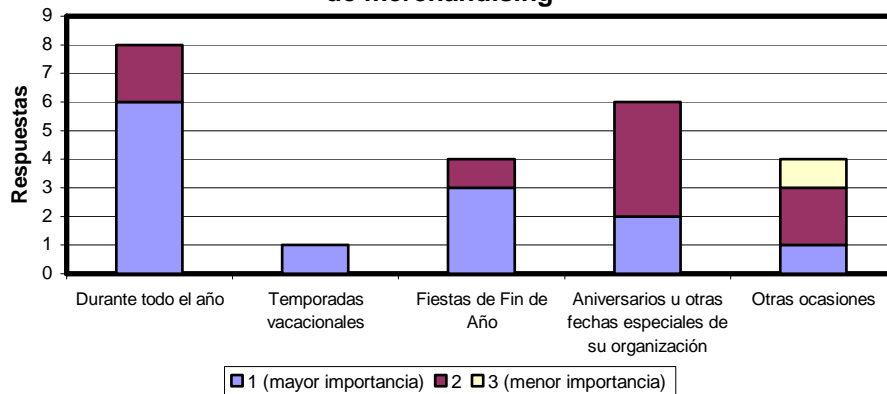
**Gráfico A-30 f: Tiempo de anticipación con que se planean las compras de artículos de merchandising**



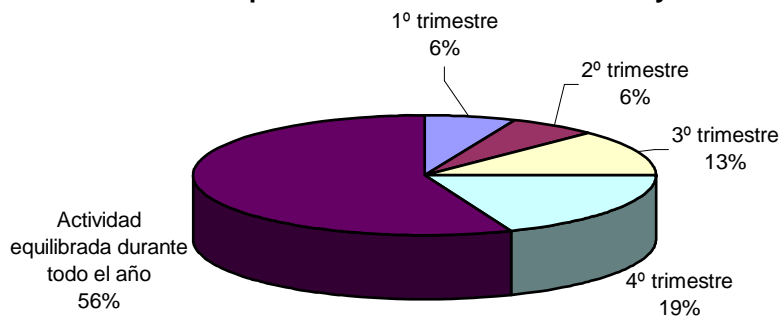
**Gráfico A-30 g: Tiempo de anticipación con que se realizan las compras de artículos de merchandising**



**Gráfico A-30 h: Ocasiones en las que se utilizan artículos de merchandising**



**Gráfico A-30 i: Época del año en que la actividad de su empresa es considerablemente mayor**



### Gráficos de encuestas al segmento de revendedores

