



UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

LICENCIATURA en ADMINISTRACIÓN

Trabajo Final de Graduación

“C.E.R.A.C”

Cámara de Empresarios de Repuestos Automotor y Afines de Córdoba

PROFESORES: Ferraresi, Néstor

Gómez Luengo, Edgardo

ALUMNA: ATTME, MARIA JULIETA

ADM 588

FECHA: NOVIEMBRE DE 2004

Introducción

La organización en estudio será “CERAC”, por sus siglas Cámara de Empresarios de Repuestos Automotor y Afines de Córdoba. Se encuentra localizada en la calle Jerónimo Luís de Cabrera 987, en el barrio Alta Córdoba de la capital de dicha provincia.

Esta Institución pertenece al denominado Tercer Sector (Organizaciones no Gubernamentales). Es importante aquí aclarar que para caracterizar a éste sector no se utiliza la expresión “*sin fines de lucro*”, ya que tal denominación es un término negativo que sólo dice lo que dichas instituciones no son. (Peter Druker)¹. Ciertamente las ONG tienen un cometido económico, pero la característica que la distingue de una firma comercial es que dicho cometido se reinvierte para los fines institucionales sin que haya distribución alguna entre sus miembros.

Su principal actividad consiste en agrupar a los comercios y empresas, tanto minoristas como mayoristas, del rubro repuestos de automotores.

Su estructura se compone de una Comisión Directiva, una Comisión Revisora de Cuentas y un Tribunal de Conciliación y Arbitraje; una secretaria full time, y dos empleados part-time.

La Comisión Directiva se conforma por: Presidente, Vicepresidente primero, Vicepresidente segundo; Secretario, Prosecretario, Secretario de actas, Tesorero y Pro tesorero, siete Vocales Titulares y cinco Vocales Suplentes.

La Comisión Revisora de Cuentas se compone de dos miembros titulares y un suplente.

El Tribunal de Conciliación y Arbitraje está integrado por tres socios, cumple la función de mediador entre los conflictos que se susciten entre los mismos, o entre éstos y la Comisión Directiva.

Tanto las condiciones del mercado como circunstancias particulares de nuestro país y globales también, hacen que hoy las organizaciones tengan que desempeñarse en función del día a día.

¹ Peter Druker, Dirección de Instituciones Sin Fines de Lucro. El Ateneo. 5ta. Edición 2001. Bs. As. Argentina. Pág. XIV



Poco se escucha hablar de realizar un plan antes de comenzar a realizar un proyecto y así tener un pantallazo general acerca de si éste será viable, si es realmente apropiado, si se ajusta a las necesidades, etc.

La falta de tiempo, las urgencias que siempre están primero, la necesidad de otras cosas pueden ser algunas de las causantes de este problema común en muchas organizaciones, así como la falta de experiencia de sus dirigentes en el comando de este tipo de entidades.

En consideración a estas alternativas se fijará un plan de investigación para determinar las condiciones del entorno externo e interno.

Se habla de planeamiento y parece sentirse en el medio organizacional como algo tan lejano, algo tan del futuro y ¿qué es el futuro?. El futuro, palabra utilizada para describir “lo que está por venir”, puede resultarnos tan lejano que no nos damos cuenta que éste “futuro” puede ser dentro de miles de años como también puede ser mañana.

Las organizaciones no se pueden quedar mirando sólo hacia el frente sino también mirar hacia arriba que es perfilarse hacia el futuro; mejorar, prepararse para brindar además de los servicios básicos, un agregado que les haga estar mirando cabeza arriba para crecer. Esto se logra comparándose con otros, así se interpretarán las falencias y aciertos, permitiéndonos tener un mejor horizonte.

Se quiere decir de esta manera que otra causante del estancamiento de las empresas es la falta de visión hacia el futuro y esto se debe a la **poca importancia** que se le da a la **planificación**, cuando de esta forma se acercaría hacia el futuro con más probabilidades de triunfar.

Es de interés entonces, para el siguiente trabajo final de graduación, el análisis comparativo de CERAC con otras cámaras del mismo sector, analizando sus prestaciones, su relación con el socio, como cubren sus necesidades, como es su comunicación con los mismos, etc. para de este modo desarrollar un “PLAN ESTRATÉGICO FUNCIONAL PARA CERAC” con el objeto de perfilar a la organización con vistas al futuro.

Justificación Del Planeamiento y Delineamiento Del Curso De Acción

La necesidad surgió en principio a partir de una propuesta de la Cámara por querer captar más socios, mejorar su estructura funcional y el diseño de políticas institucionales adecuadas a los actuales tiempos.



En consideración a estas consignas se delineó un plan (dinámicamente flexible) de investigación con sistemas de encuestas, relevamiento histórico de datos, entrevistas personales – directivos / socios-, evaluación de índices estadístico-económicos(locales, regionales, nacionales e internacionales); para determinar las condiciones iniciales del entorno -estructural, sociocultural, económico/financiero, comercial y tecnológico/industrial - para establecer un modelo funcional de diagnóstico que servirá de base de partida para generar las propuestas, las cuales apuntan a desarrollar el modelo ideal de institución. La implementación de campo, con las consecuentes correcciones efectuadas a partir de la permanente evolución, estructura la retroalimentación operativa, constituyendo así este conjunto de actividades, el plan de acción básico a desarrollar en pos de los objetivos deseados.

Objetivo General:

“Modelo de planeamiento estratégico funcional”

Objetivos Específicos:

1. Analizar los servicios actuales brindados por CERAC.
2. Indagar acerca del funcionamiento de otras Cámaras.
3. Elaborar un diagnóstico comparativo con otras Cámaras.
4. Relevar y procesar las demandas y expectativas de los socios actuales y potenciales y el nivel de satisfacción.
5. Analizar presupuesto financiero.
6. Efectuar recomendaciones operativas, administrativas y estratégicas para mejorar su desarrollo a nivel externo y generar un perfil de crecimiento.

Marco teórico

- Estrategia competitiva, Michael Porter, editorial Continental, 2da. Edición 1992, Bs. As. Argentina.
- Dirección de instituciones sin fines de lucro, Peter Druker, editorial el Ateneo, 5ta. Edición 2001, Bs. As. Argentina.



- Estrategia y táctica de comunicación integradora, Roberto E. Avilia Lammertyn, editorial La Revista, 1ra. Edición 1997, Bs.As. Argentina.
- Internet, La Voz del Interior, Mayo 2003, Enero 2002, Clarín, Mayo 2004.
- Estatuto de CERAC 2004

Metodología

La metodología que ha de ser utilizada consistirá en:

1. Relevamiento de información

- Entrevistas con los miembros de la Comisión Directiva.
- Encuestas al presidente de la Cámara
- Encuestas a la secretaria de la Cámara
- Un relevamiento de intereses y satisfacción de los socios actuales

y de los potenciales a través de encuestas.

- Visitas de constatación a las reuniones de CERAC y sus miembros. (observación directa).

- Búsqueda de información en Internet.

2. Análisis de la institución, entornos y escenario

- Sector
- Consumidores (socios)
- Entorno
- Competencia (consultoras)
- Estrategias competitivas
- Análisis FODA

3. Análisis de la calidad de servicio actual

- Encuestas de necesidades de los socios
- Evaluación de servicios prestados
- Beneficio para el cliente
- Estrategia

4. Análisis comparativo con otras organizaciones similares

- Funcionamiento organizacional
- Ingresos



- Comunicación
 - Estrategias
 - Servicios-valor agregado
5. **Revisión del sistema de comunicación**
 - Externa (de la organización hacia fuera)
 6. **Conclusión** (propuesta)

La institución (la empresa)

La Cámara de Empresarios de Repuestos Automotor y Afines de Córdoba (CERAC) con sus 55 años de trayectoria, agrupa a todas las personas o razones sociales que se dediquen a la comercialización, importación y/o exportación de repuestos de automotores de cualquier naturaleza y características, y accesorios. Tiene entre sus funciones principales defender los legítimos intereses de los asociados, organizar y coordinar a los comerciantes del sector para un óptimo rendimiento y economía en la comercialización, gestionar ante los funcionarios públicos la participación de la entidad en la elaboración de leyes u ordenanzas que afectan el sector, aumentar el nivel cultural, técnico y profesional de los asociados de CERAC, concretar acciones que tiendan a una mayor conciencia gremial-empresarial, incentivar la actividad empresarial para su desarrollo integral y eficiencia operativa, fomentar la confraternidad por el encuentro de los asociados y sus familiares. Todo lo anterior mencionado se sintetiza en una sola frase: **“generar proyectos”**. Esto nos está indicando el sentido originario de la organización, que es el de promover estar en marcha pensando hacia el futuro, diseñar el rumbo de la organización para que estos proyectos sean viables desarrollando paso a paso una organización del primer mundo: es el principal objetivo del trabajo. Se remarca este aspecto para no perder de vista el objetivo primitivo de la organización y la importancia de planificar con una estrategia definida.

La comunicación de CERAC hacia sus socios se realiza a través de un boletín informativo (House Organ), que recibe el nombre de “NOTI CERAC”, el mismo se distribuye en forma mensual a pesar de que en determinadas situaciones de urgencia se emite una “edición extra”.



El órgano de prensa contiene principalmente información sobre los servicios que se ofrecen y las decisiones tomadas durante el período en cuestión, pero principalmente se plasman todos los proyectos a desarrollar. El mismo está presentado en papel tipo revista, consta de ocho carillas aproximadamente unidas por pegamento entre sí. Vale remarcar que el boletín contiene espacios publicitarios para todos aquellos que deseen colaborar con el costo del boletín, publicando su anuncio con un pequeño costo.

La cartera de servicios que posee la cámara incluye varias áreas como son:

- legal
- social
- impositiva
- Salud
- Comercio exterior
- Comercial

A continuación se nombran algunas de las empresas prestadoras que tienen convenio con la cámara (a modo de ejemplo) y el conjunto de servicios que ofrecen, a saber:

HOSPITAL PRIVADO

- Cobertura total y de máxima complejidad. (Cobertura total con farmacia y cobertura juvenil con farmacia)
- 100% de cobertura en medicamentos y descartables en internación.
- 50% en medicamentos.

SEGURO DE VIDA (LA BUENOS AIRES NEW YORK LIFE)

En su comercio, para personal del mismo y clientes.

DEFENSAS IMPOSITIVAS - DGI-DGR-MDAD

Administrativas y Judiciales, Clausuras, Multas, Determinación de Oficio, etc.



PUNILLA EMPRESA DE SERVICIOS

Consultorios externos - Sepelio - Inhumación - Sala Velatoria - Servicios Médicos.

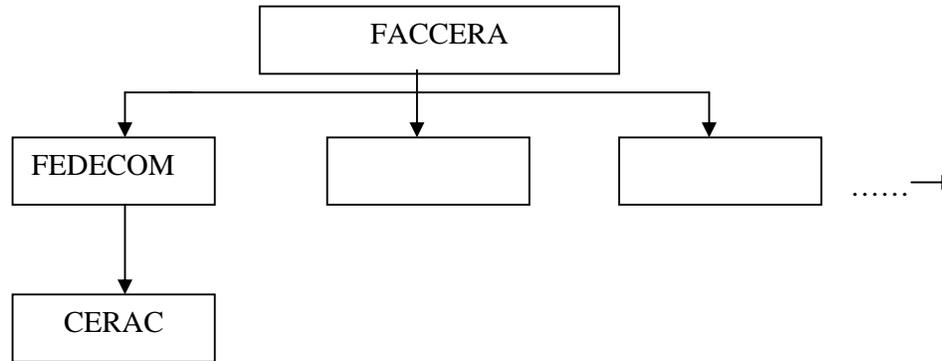
- Con derechos de nicho de cofradía particular pago por un año.
- Parcela con derecho a perpetuidad o cremación.

El proceso de prestación de servicios comienza con la necesidad de un socio. En el caso de servicios de consultoría, el mismo se comunica directamente con el prestador; ya sea abogado, contador, etc.; y la consulta le es gratuita al igual que el asesoramiento. En caso de que el prestador deba ejercer una gestión individualizada, los honorarios del mismo le serán facturados a un precio diferenciado del particular.

Con respecto a los demás servicios los acuerdos de la Cámara son convenios que brindan Beneficios De Descuentos Exclusivos a aquellos que se adhieran por medio de la Institución.

Los mismos se llevan a cabo de la siguiente manera: surge la necesidad de una cobertura médica, por ejemplo. El asociado se comunica con la Cámara la cual le proporciona su lista de convenios con distintas empresas, el socio elige según su preferencia, luego se le otorga una credencial, la que le será útil a la hora de presentarse para la utilización de cualquier servicio de la empresa a la que esté adherido. El asociado paga una cuota la cual es recaudada por la Cámara y enviada a la prestadora en tiempo y forma, el socio goza de beneficios exclusivos de descuentos por pertenecer a la Cámara. La Cámara se encarga también de administrar los reintegros correspondientes. Vale remarcar que los servicios brindados son para todos; de igual modo no existe beneficio particular para ninguno en especial sea del rango que sea. El beneficio de los convenios depende de cada empresa en particular y del convenio que se halla acordado. En síntesis no se hace distinción en la categoría de socios.

La empresa se encuentra encuadrada dentro de un esquema organizacional global que presentaremos a continuación:



FACCERA: (Federación Argentina de Cámaras de Comerciantes en Repuestos del Automotor): a nivel nacional

FEDECOM: (Federación de Comercio de la Provincia de Córdoba): a nivel provincial.

CERAC: a nivel regional.

Análisis de entornos

El objetivo de realizar un análisis tanto interno como externo, permitirá tomar mayor conocimiento de la organización, sus funciones, su relación con el medio, para de esta manera poder desarrollar un análisis FODA. Particularmente el análisis externo ayudará a afrontar con éxito la incertidumbre que el entorno genera; mientras que el análisis interno, facilitará la toma de conciencia de las fortalezas y debilidades para explotar las oportunidades o eliminar las amenazas que el primero muestra.

Condiciones de mercado (Análisis del sector)

Como se sabe en la década del noventa dada la paridad monetaria y la apertura de la importación, los consumidores podían adquirir vehículos importados a precios accesibles y con créditos a largo plazo, en consecuencia la industria automotriz comenzó a perder su poder, decayendo su producción notablemente. Las plantas nacionales ya no eran competentes a los precios y calidad del exterior que cada vez se adueñaban más del mercado. La misma suerte corrieron las autopartistas que sufrieron la baja en las ventas hasta el punto que muchas de ellas tuvieron que cerrar, dado que no



afrontaron los gastos fijos en relación a sus ventas. Los comercios de ventas de repuestos fueron afectados en la misma magnitud.

A finales de la década del noventa, la devaluación brasileña impactó fuertemente en las exportaciones provinciales, principalmente en el sector automotriz y autopartista. Producida la devaluación del real, las ventas al país vecino se redujeron drásticamente. A esto se añadió la caída de nuestra demanda interna comentada anteriormente. En consecuencia y debido a la inexistencia de mercados alternativos, se produjo la paralización del sector.

La posibilidad de colocar unidades en consumidores que hoy están atrapados por el corralito financiero es viable, pero tiene como gran contra el hecho de que las terminales acortarían los plazos de pago a las concesionarias y éstas tendrían que financiar la espera hasta amortizar los plazos fijos. “Para eso hay que tener mucha espalda”. Mientras tanto, los precios de los automóviles usados en las concesionarias en donde también se venden unidades nuevas comenzaron a incrementarse entre el 10 y el 15 por ciento.

Todo el sector automotriz y dependiente de él estaba parado; baja producción y bajas ventas ocasionaron de inmediato grandes pérdidas de puestos de trabajo que en nuestra provincia en particular, el efecto era importante dado que la industria representaba un gran porcentaje de ocupación de mano de obra.

La crisis del sector se profundizó con la eclosión económica y el cambio de la paridad monetaria a finales del año 2001.

“Las perspectivas son que volveremos a las épocas en que vendíamos muy poco, con mayor rentabilidad por unidad, pero bajo volumen y casi de contado” (fruto del crack bancario); evaluó un operador de primera línea del mercado cordobés.

La voz del Interior, Economía, jueves 10 de enero del 2002

Como en otras áreas de la economía, la devaluación del peso ha puesto en un tembladeral al conjunto del sector automotor, es decir, terminales, concesionarias –tanto de vehículos nuevos como de usados y hasta al mercado repuestero. Esto es debido a que anteriormente a la crisis, existía el recambio automático de cualquier pieza que se



rompía o fallaba; en cambio, hoy en día, los repuestos, y más aún los importados por sus altos costos, son arreglados para su continuo uso y luego en última instancia cambiados. Por lo que la cadena se ha estirado y el tiempo o duración de recambio de una pieza se ha extendido por el famoso “arreglo” de las mismas que surge de la necesidad propia, justificada por la situación económica de nuestro país.

Los autos importados con más de una década constituyen otra veta donde el reemplazo de partes y piezas se torna problemático. “Hay marcas y marcas. Las japonesas en general cuentan con respaldo y los repuestos se consiguen. Pero Chrysler y los coreanos hoy son un problema”, se sincera Edgar Panero, de la Cámara de Repuesteros de Córdoba(Cerac).

Para colmo los comercios que traían piezas importadas espaciaron sus compras o directamente liquidaron los stocks y dejaron el rubro. El cliente a veces tiene que recorrer toda la ciudad o esperar varios días para obtener un repuesto, en particular si se trata de un elemento electrónico vinculado con el encendido o las computadoras de abordo.

Otra situación es el aumento en los precios. Es el caso de los rulemanes. “Los rodamientos se importaron toda la vida, por lo tanto nunca hubo faltantes, pero el valor siempre estuvo dolarizado”, explica Pablo Melkón de PMH.²

La voz del Interior, Economía, 5 de mayo 2003

A partir del año 2002, el cierre prácticamente de la importación de automotores, la inexistencia del crédito y el bajo poder adquisitivo de los consumidores, reflejó la imposibilidad de comprar, para mucha gente un auto nuevo, que debió arreglar el existente, lo cual originó una tendencia al incremento de la venta de auto partes. Por otro lado la exportación de algunas también reactivó el sector.

En la actualidad la ciudad de Córdoba es un importante centro de la industria automotriz. Hay 4 (cuatro) terminales en la Provincia: Fiat, Iveco, Renault, Marco Polo, que producen aproximadamente el 40% del total de la producción del país. Volkswagen es propietaria de la más grande empresa autopartista de la ciudad de Córdoba.

Existen alrededor de 200 autopartistas en la provincia; 160 de ellas en la ciudad de Córdoba.³

² La voz del Interior, Economía, 5 de mayo 2003

³ Ministerio de producción y trabajo sector automotriz fuente IIE/ADEFA (Asociación de Fabricantes de Automotores) Mayo 2003



Con esta perspectiva, el sector está volviendo a tomar auge y tratando de recomponerse de la crisis, aunque el sector comercial de este rubro lo hace más lentamente.

Estructura

Proveedores

Con respecto a los proveedores, se definirá a éstos, como aquellos que aprovisionan la materia prima (input) para que el producto o servicio (output) pueda ser llevado a cabo.

Esto sería más fácil de explicar en una empresa comercial, pero dada la organización en estudio instintivamente surge una clasificación en: Directos e Indirectos al servicio final que se le brinda al asociado.

Siendo así, los primeros (proveedores directos) son los que colaborarían directamente, valga la redundancia, con la prestación del servicio originario de la Cámara, citando como ejemplo aquellas empresas que se encuentran en convenio con la misma. Estas le otorgan un beneficio especial para sus socios; en este caso están proveyendo a la cámara de una regalía para aquellos asociados que necesiten de tal servicio o prestación. De esta manera si pudiéramos como ejemplo el convenio que se tiene con MEDIFE (el proveedor) inserta el input (bonificaciones especiales) para que la Cámara genere su output (solucionar o mejorar la calidad de salud de sus asociados, familiares y empleados con un menor costo).

En cuanto a los segundos (proveedores indirectos), se define a éstos como aquellos que actúan indirectamente al servicio final; en la organización en estudio estos son: la empleada doméstica que se ocupa que todo esté en orden y limpio para poder llevar a cabo la reunión de Comisión Directiva, al igual que la secretaria que se encarga de organizar tales reuniones semanalmente y el cadete que se encarga de cuestiones administrativas para que todo llegue a tiempo.

Clientes

Para definir a los clientes de esta organización se distinguirán dos tipos a saber: clientes directos y clientes indirectos.



Se llamará clientes directos a todas las personas o razones sociales que se dediquen a la comercialización, importación y/o exportación de repuestos de automotores de cualquier naturaleza y características y accesorios, que pertenezcan a la cámara CERAC (**SOCIOS**). En la organización en estudio, los clientes, toman la particularidad de llamarse socios; a los cuales se les deberá proveer todos los servicios necesarios para que los mismos puedan realizar con efectividad sus propósitos. En la actualidad estos ascienden a 187 (siento ochenta y siete) que conforman la cartera de CERAC.

Estos clientes, se pueden clasificar a su vez, en dos segmentos según sus características de venta :

- Mercado interno (mayoristas, minoristas y distribuidores)
- Mercado externo (importadores y exportadores)

Otra manera de clasificarlos sería según la contribución económica que efectúan a la Cámara:

- Socios A (minoristas pequeños), dominan el 70% del total, entonces se dice que ocupan la gran mayoría.
- Socios B (minoristas medianos), representan el 5% del total es decir la minoría total.
- Socios C (distribuidor), pertenecen al 10% de la totalidad.
- Socios D (mayoristas, exportadores, importadores), representan el 15% del total.

Las necesidades de estos segmentos son promover la exposición y venta de los distintos productos que se fabrican y venden en nuestra provincia, exponiendo en las ferias nacionales e internacionales para dar a conocer y poder realizar contactos de negocios entre los distintos puntos del país, y con los distintos puntos de venta en el exterior.

Generar mayores ingresos = Generar mayores ventas



Se definirá en cambio, a los clientes indirectos como aquellos que si bien no pertenecen a la Cámara utilizan sus servicios. Se habla entonces de “no socios”, por ejemplo: quienes necesiten información corriente del sector, como también así el público en general, sea alguna persona no residente en la Provincia que requiere información específica, o bien, alguna persona interesada en poner un comercio del rubro.

Beneficiario (consumidor)

Los clientes no son los mismos que los beneficiarios si se tiene en cuenta que los primeros llevan a cabo la compra (asociarse a la cámara, perteneciendo a ella), mientras que los segundos hacen uso del producto o servicio.⁴ Esta distinción no es excluyente, ya que una misma persona puede reunir ambas condiciones.

De esta manera, se considera **consumidores** de la organización en cuestión, tanto a las empresas asociadas que son los clientes de la organización como anteriormente mencionamos como a sus empleados y familiares del dueño de la empresa.

Competencia

Resulta difícil hablar de competencia en el área, ya que en la provincia de Córdoba no existe otra entidad que brinde los mismos servicios al mismo sector. Por lo cual no existe estrategia competitiva, por lo menos explícita. Dado que las otras cámaras de este rubro se encuentran en otras provincias no son competencia directa, las mismas agrupan a negocios de la zona y por ende tratan principalmente problemas especiales de cada región. Se puede decir que existe más bien, entre las cámaras, la complementariedad de los servicios y las consultas o comentarios de sus logros mediante boletines que se envían.

La planificación estratégica tratará de complementar e integrar los servicios de las cámaras más que interesarse por la competencia.

Para lograr buenos resultados, la clave estará en tener la mayor cantidad posible de miembros y permanecer unidos. Así el poder de la Cámara ante cualquier ente será

⁴ Solana, Ricardo F. “Administración de Organizaciones” editorial interoceánica S.A. quinta edición 1998 Bs. As. Argentina Pág.7, 8.



mayor y la importancia del sector será mejor atendida. Es por eso la necesidad detectada de querer captar la mayor cantidad posible de socios.

Aunque no existe competencia directa, se pueden nombrar las consultoras como posible competencia de la Cámara, ya que uno de los propósitos de la misma es darle servicio de consultoría a sus socios. Estas, últimamente, están tomando gran auge en la Argentina para los distintos sectores.

Resulta interesante hablar también de una competencia “guerrillera”, que aunque la palabra suene fuerte es la indicada para este tema ya que la fuerza de esta competencia puede tener gran impacto en el desempeño de la institución. Tal competencia esta formada por los no socios, aquellos que de manera informal promueven la no pertenencia, ni unión de los socios por distintas razones. Es importante destacarlo debido a la amenaza destructiva que esto puede llegar a implicar para la organización.

Amenazas de nuevos ingresos

Las características de CERAC, como organización no gubernamental, la particularidad de tener la Comisión Directiva ad-honorem y por el sector al que nucléa, hacen que sea muy difícil la existencia de una nueva entidad con propósitos similares.

Análisis interno

Crecimiento y participación del mercado

Con la última crisis, ya anteriormente mencionada en nuestro país, el crecimiento y así también la participación de mercado en general decayó o simplemente se mantuvo estable.

CERAC posee actualmente según los datos estimados de la cantidad de comercios del rubro que se le adjudica a la institución (500 quinientos aproximadamente), una participación de mercado que es del 37%.

La organización CERAC no fue tan fuertemente golpeada por la crisis. Esto se hace notar en que la organización no perdió socios en los últimos dos años, por el contrario ganó participación de mercado de aproximadamente un 5%.

Estructura de ingresos y egresos

En lo referente a los ingresos de la Cámara, los mismos están compuestos por:

- Cuotas de ingresos, mensuales y/o extraordinarias que anualmente fije la Comisión Directiva.
- Rentas que produzcan sus bienes (salón institucional y predio deportivo, etc)
- Donaciones.
- Fondos y bienes que ingresan a la Cámara extraordinariamente.

Actualmente la cuota para los socios de la Cámara oscila entre los \$18 y los \$50, creando así una escala de rangos A B C D para el valor de la contribución, constituyendo ésta la principal fuente de ingresos. El importe de la cuota dependerá de factores particulares de cada empresa tales como:

- Metros cúbicos del negocio
- Cantidad de empleados
- Propietario del inmueble donde está el negocio
- Alquila el inmueble donde está el negocio
- Minorista/ Mayorista

El pago de la misma, se realiza mensualmente y es efectuado a uno de los empleados de la cámara. Se menciona también un ingreso extraordinario el cual es originado por decisión de la Comisión Directiva en alguna circunstancia especial de construcciones, mejoras edilicias, etc. Este concepto hasta el momento no ha sido utilizado como fuente de recaudación.

Así mismo, se menciona como ingreso la renta que produzcan sus bienes, éstos son el alquiler privado (es decir a un miembro de la Cámara pero sin compartirlo con otro socio) de los predios de la Cámara, entre los cuales se encuentran el salón de eventos y el campo deportivo.

Las donaciones recibidas, ocupan una pequeña porción de la totalidad de los ingresos anuales y son de carácter privado. Estas contribuciones se realizan en forma ocasional y por propia voluntad de uno o varios socios. Este tipo de ingreso ha ocurrido en la organización y fue el caso de la construcción del predio del camino a Pajas Blancas el cual fue llevado a cabo gracias a algunas donaciones.



Al mencionar fondos y bienes como ingresos, se hace referencia a los beneficios producidos como consecuencia de la organización de algún evento. Por ejemplo, en la fiesta de fin de año se coloca publicidad gráfica, o se hacen menciones de marcas o firmas.

Los gastos que posee la Cámara se sintetizan a continuación:

- Sueldos y Salarios del personal rentado.
- Mantenimiento edilicio.
- Gastos de representación.
- Cuota de asociación a otras Cámaras. (FACCERA⁵- FEDECOM⁶)
- Impuestos, tasas y contribuciones.
- Gastos extraordinarios.

El personal rentado esta compuesto por una secretaria full time, un cadete, maestranza y un casero (predio Pajas Blancas). Los mismos pertenecen al sindicato UTEDIC (Unión de trabajadores de Entidades Deportivas y Civiles).

Entre los gastos de representación, ante entidades nacionales y/o provinciales, se encuentran los de pasajes, hospedaje, comida, principalmente, que se erogan con los viajes de el presidente de la organización y/o algún acompañante perteneciente a la Comisión Directiva.

El resto de las partidas de egresos mencionadas se explican por si mismas, por lo que no se redundará sobre las mismas.

Estrategia actual

Los métodos de planificación estratégica en su origen, han sido concebidos para organizaciones de negocios privados, pero cada vez más están empezando a aplicarse en el campo de otro tipo de organizaciones como es el caso de la citada en este estudio.

La estrategia de la institución, no es de segmentación alta ni baja, sino que es global. Es decir, engloba a todas las empresas del rubro repuestos y no se enfoca en ningún nicho en particular, ya que le interesa captar la mayor cantidad de socios posible para lograr el poder necesario y así representarlos de la mejor manera. La estrategia, está orientada a la diferenciación debido a que se ocupa de brindar los mejores servicios

⁵ Federación de Cámaras de Comerciantes de Repuestos de la República Argentina

⁶ Federación de Comercio de la Provincia de Córdoba.



y los más necesarios para sus clientes, atendiendo a las necesidades del mercado y los cambios del momento. Su mercado meta, son todas aquellos comercios repuesteros mayoristas o minoristas en la provincia de Córdoba.

Cultura

La manera en que se constituyó la institución desde sus principios, refleja claramente fuertes lazos afectivos, los cuales son fáciles de percibir en el ambiente de las reuniones de la Comisión Directiva. Esta cultura “sana”, se ve en la actitud de cada miembro de la Comisión Directiva frente a la buena predisposición para su labor y fuerza para luchar o discutir una opinión. La relación de equipo, obligada por la disciplina, hace que se refuercen los valores del grupo humano (compañerismo, honestidad).

El buen clima de trabajo, se ve reforzado por las expectativas de crecimiento, el buen trato entre todos y la permisibilidad ascendente en la comunicación. Se refiere a permisibilidad ascendente a que cualquier persona integrante de la Comisión Directiva, sin importar el cargo, puede opinar y discutir todo lo que fuera necesario y pertinente, según su opinión.

Se ve y se presiente en el aire del lugar, el orgullo de pertenecer y ser parte de todo lo que se logró y lo que se quiere lograr. El sentido de pertenencia es fuerte y eso también tiene que ver con los valores inculcados por su fundador y primer presidente (Rodolfo Scana-Piecco).

Desempeño y toma de decisiones

La Cámara, cuenta con una Comisión Directiva, cuyos miembros se eligen por la Asamblea General a través de un sistema de votación secreto. El mandato de dicha Comisión, se extiende por el término de dos años, debiéndose renovar los cargos de sus miembros por mitades cada año; exceptuando los Revisores de Cuenta y Vocales Suplentes. La reelección de la presidencia, es sin restricción alguna. El presidente puede ser reelecto las veces que se lo elija. (El actual presidente de la Comisión Directiva lleva un año en sus actividades).

Para sesionar, se requiere un mínimo de seis miembros titulares, quienes tomarán decisiones respecto a los temas que conforman el “Acta del Día”. Dichas



decisiones adquirirán la categoría de “resolución” una vez que sean aprobadas por la mitad más uno de los miembros presentes (mayoría simple). Cabe resaltar que el Presidente votará únicamente en caso de suscitarse un empate. Las decisiones que requieren para su aprobación el 75% (setenta y cinco por ciento) de los miembros presentes, son para los casos de disolución de la Cámara, o Reforma de su Estatuto.

Tanto la Asamblea, como la Comisión Directiva, no podrán considerar ni adoptar resolución alguna que signifique una intromisión en el desenvolvimiento interno de los negocios de los asociados.

El poder que se impone, tiene principalmente sus bases en la autoridad formal, que anteriormente fue elegida por los miembros. El proceso de toma de decisiones es compartido con todos los miembros de la Comisión Directiva presentes y los socios que hayan asistido ese día a dicha reunión. Vale decir, que las decisiones son bien discutidas a pesar de que el proceso parece simple y ágil; son abiertas a cualquier planteo o discrepancia de opiniones, recalcando que la palabra final la tiene el presidente.

Análisis externo

Entorno gubernamental y legal

Los veloces y continuos cambios en el gobierno, tanto a nivel nacional como provincial, afectaron a todas las empresas y organizaciones del país.

En materia política, han sucedido eventos que perjudican muchos aspectos de la credibilidad de un país. Desde diciembre del 2001 con la renuncia impuesta por el pueblo al ex presidente De la Rúa, se sucedieron cinco presidentes. Desde “corralitos”, declaraciones de default a los acreedores de la deuda externa Argentina, corridas bancarias, devaluación del peso, inflación; la salida repentina de la ley de convertibilidad, la emisión de bonos nacionales y provinciales, el pedido de elecciones anticipadas, las internas de los partidos, etc. Todo esto ha sumergido a la Argentina en una profunda crisis política, económica, financiera y social, en donde las organizaciones se vieron forzadas a adaptarse a las diferentes políticas de los sucesivos gobiernos y gabinetes. Este contexto instauró un ambiente de gran incertidumbre y confusión.

Desde mediados del presente año y con un nuevo gobierno, las cosas parecían estabilizarse y recuperar cierto optimismo, al reabrirse fábricas, recuperar algunas



industrias nacionales, volver las ventas a crédito, entre otras señales positivas. Por otro lado para algunos sectores esta recuperación parece estar todavía muy lejana.

Es cierto que por la gigantesca deuda social y los compromisos externos no existe el mínimo resquicio para la fantasía. Pero es verdad también que, aquí y afuera, el envión del repunte de la economía continúa llamando la atención. Esa tendencia se viene manifestando desde la segunda mitad del 2003, donde **el superávit fiscal se ubicó casi 20 puntos encima del PBI**. ¿Por qué semejante escalada? Primero hay que explicarlo desde las cifras que muestra el desenvolvimiento económico: en un año creció un 10,4%, con el motor de la actividad industrial que tuvo un registro del 15,5%.

“Después habría que reparar en la **disparada del consumo**, en una tarea de fiscalización más eficiente y en un cambio moderado también de las conductas colectivas. Tampoco se podrían pasar por alto: el **impuesto al cheque** y la **retención a las exportaciones**; por ejemplo. Todas las cosas no se dan por casualidad: entre estilos y criterios a veces diferentes, Néstor Kirchner y Roberto Lavagna pusieron **el mismo foco** sobre la necesidad de engordar las arcas fiscales”⁷.

Clarín, 25 de mayo del 2004

El impacto más directo, hasta el momento de este gobierno frente al sector, es el impulso que se le está dando al Proyecto de Ley de Desarmaderos. El mismo trata de combatir los aspectos delictivos de las llamadas “chacaritas”⁸. Vicente Assante, Presidente de la Federación de Cámaras de Comerciantes en Repuestos del Automotor de la República Argentina (FACCERA), señaló que la actividad delictiva de sustracción de automóviles durante la década del 90 más los últimos años, se duplicó, por lo que en 2002, la cantidad de autos robados fue superior a la producción de todas las terminales automotrices juntas.⁹

Competir contra costo cero o mínimo, significa que una amplia gama de autopartes de permanente rotación, ha casi desaparecido de la demanda en mostradores

⁷ Clarín, 25 de mayo del 2004

⁸ Término utilizado para hacer referencia a los desarmaderos.

⁹ Cámara Argentina de Comercio Buenos Aires, domingo 30 de mayo de 2004



establecidos. Esta situación, se hizo más notoria después de la devaluación por su incidencia en los materiales nuevos de origen local, y obviamente más aún en los de procedencia externa. Para combatir estos hechos, las distintas cámaras, han apoyado la sanción de la ley 25761 que regula la actividad de los desarmaderos y que una vez vigente deberá contar con la decisión política de hacerla cumplir permanentemente.

Entorno económico

Si se considera como inflación el aumento sostenido y generalizado en el nivel de precios de uno o varios artículos, este continuo incremento de precios trae aparejada la desvalorización monetaria o la denominada pérdida del poder adquisitivo de la moneda corriente. El aumento de la inflación y por ende del costo de vida, sumado al mínimo aumento de los salarios debido a un decreto del actual gobierno; afecta, al mercado interno, debido a que el poder adquisitivo de la población disminuye y como consecuencia, su posibilidad de consumo.

La devaluación y la liberación del tipo de cambio afectaron en forma desigual a los distintos sectores. Beneficia a los exportadores en detrimento de los importadores. Para el segmento comerciantes de repuestos que trabaja con insumos importados este nuevo tipo de cambio es altamente desfavorable, ya que el precio se les ha casi triplicado.

Las decisiones de inversión también se vieron afectadas. La credibilidad de la Argentina estaba en duda, el riesgo país alcanzó más de 6000 puntos básicos, lo que significa una sobre tasa del 60% por sobre los bonos del tesoro norteamericano; la falta de seguridad jurídica tampoco deja conocer las reglas de juego para los inversores.

Actualmente uno de los temas que ésta afectando económicamente, es “la *falta de crédito y de financiación* para la actividad comercial”.

Analizando el entorno gubernamental y legal, se mencionó el tema de la ley de desarmaderos, el cual tiene importantes implicancias económicas; que tienen que ver con la comercialización de mercaderías robadas almacenadas y en tránsito, robo y desguace de automotores, hurto de componentes de instalaciones en infraestructura pública y privada que ascendería a \$5.053 millones de pesos. El monto total estimado de productos y mercaderías falsificados asciende a \$9.540 millones de pesos. La competencia desleal, provocada principalmente por la subfacturación y prácticas



deshonestas por parte de los importadores, comerciantes y fabricantes en general, significa una pérdida de mercado de aproximadamente \$1.400 millones de pesos. Mientras que el monto total estimado en contrabando asciende a \$5.750 millones de pesos.¹⁰

Estos indicadores económicos, muestran uno de los principales problemas al cual se enfrenta la Cámara. Esto hace que muchas empresas tengan que cerrar sus puertas y por ende, la Cámara se ve en riesgo de perder socios, además en un hecho que no sólo afecta la actividad, sino que, pone en peligro la vida de las personas (toda la población) cuando por robar su auto para desarmarlo y vender las partes, pueda perder la vida.

Entorno tecnológico

Como toda entidad dedicada a los servicios, se encuentra signada por el contexto global del desarrollo tecnológico, para quedar acotada por la tecnología específica del sector.

Partiendo de lo general a lo particular **esta estructura, pasa a definir otros capitales económicos: el tiempo como el máspreciado, seguido de la información y como subsidiarios: la rapidez y el almacenamiento de la misma.** Para ello tiene que contar con herramientas de primera línea cuando no de última generación en comunicaciones: (central telefónica, fax, celulares, etc.), redes de información electrónica (Internet, video conferencia, etc.). Esta última configuración permite contar con la información prácticamente en forma instantánea y resolver situaciones según el curso de los acontecimientos. Basta considerar la siguiente situación como ejemplo: es bien conocido por todos que no resulta fácil entrevistar a legisladores o ministros (en general integrantes del poder político de alto rango). Una vez obtenida una entrevista, se fija una agenda de temas específicos abierta a temas del sector involucrado. En una entrevista el contenido de los temas puede ser presentado por escrito con respaldo digital (disquete o CD) que contenga antecedentes, informes económicos y de diversa índole suficientemente amplios para ilustrar el desarrollo en cuestión. Suponiendo que

¹⁰ Informe de la Consultora Internacional IFPC International Group, Ámbito Financiero, diciembre 2003, versión digital.



de un tema no previsto surja la necesidad de material, **se puede contar con información gracias a la tecnología adquirida (fax, Internet, banco de datos etc.) lo cual permite en el momento contar con las herramientas para resolver la situación, evitando posponer el tema para una reunión posterior o la remisión tardía de los datos cuando las partes ya están fuera de contexto.**

Continuando la ruta de la tecnología, la Asociación, por ser el ente que nuclea la actividad, debe estar continuamente informado cuando no adelantado en los nuevos desarrollos, tecnologías de fabricación, materiales, proveedores etc., lo cual implica un gran manejo de información específica, así como capacitación continua son la principal fuente de consulta de sus asociados en primera instancia y en forma colateral de los potenciales usuarios o clientes de los servicios de los socios, así como también de las industrias del sector.

**ESTO NO ES MAS QUE UNA ALTA PROFESIONALIZACIÓN Y UNA
CONSTANTE ACTUALIZACIÓN.**

Entorno socio-cultural

La frontera entre los conjuntos conformados por este entorno y el tecnológico, es tan delgada que por momentos no permite establecer diferencias, parafraseando a Nicholas Negroponte:

“Hoy en día, cuando se habla de computación no hablamos de computadoras, sino de la vida misma”¹¹

No obstante vale destacar en este aspecto, el rol que toda entidad de esta naturaleza cumple al contribuir al crecimiento y enriquecimiento del espíritu humano. En este caso, el desarrollo de encuentros deportivos, sociales de diversa índole, debates

¹¹ Nicholas Negroponte (Director del laboratorio de medios de MIT), Ser Digital, Editorial Atlantida, cuarta edición 1995, Bs. As. Argentina.

y la edificación de una mayor cultura, por medio de cursos de capacitación e instrucción con un amplio espectro. Queda la consigna no escrita:

LA ECONOMÍA ES EDUCACIÓN Y LA EDUCACIÓN ES ECONOMÍA.¹²

Sabemos que la cultura de un pueblo, tiene que ver con la forma en como se hacen las cosas y esto tiene que ver con la enseñanza desde un origen. También influida esta cultura por el aspecto social, entendemos entonces que, cualquier organización no puede dejar de lado este aspecto y menos este tipo de organizaciones que prestan servicios a la comunidad en general. Es decir aspectos tales como calidad y cantidad de conocimiento de las personas a las que se le brinda la información o el tipo de lenguaje que se utilizará al comunicarse con los mismos y de qué manera.

Se explica de esta forma, que no se puede dejar de lado el entorno socio-cultural para desarrollar las labores de esta organización.

Análisis FODA

Fortalezas

- Buen clima de trabajo.
- Buena relación con el resto de las instituciones del ramo.
- Voluntariado de los miembros directivos.
- Alto grado de compromiso en la representatividad de los socios frente a Organismos públicos y privados.

Debilidades

- Falta de visión a largo plazo.
- Situación económica desfavorable.

¹² Discurso apertura congreso Organismos Agentes de Viajes de Córdoba, Presidente de ACAV, Sr. Martín González Vilela, 1999

- Poca difusión de la institución en el mercado.

Oportunidades

- Desarrollo de nuevos servicios.
- Captación de nuevos socios.
- Realizar alianzas estratégicas con otras instituciones.
- Aprobación del proyecto de ley de desarmaderos.
- Ampliar la cobertura al interior provincial.

Amenazas

- Pérdida de socios debido a la situación económica.
- Distorsión de la información por parte de la prensa.
- Expansión de compañías que prestan servicios similares.

Desarrollo del plan estratégico

1. Información de base y análisis del problema

1.1 Diagnósis

Para realizar la diagnósis de la empresa se utilizaron los datos obtenidos por medio de las distintas entrevistas y encuestas realizadas, además del análisis de sector y la empresa misma y se realizó un análisis comparativo con otras Cámaras para conocer su desempeño como organización, administración, relación con sus socios y que semejanzas o diferencias se encontrasen, ayudando así a adaptar las propuestas de manera efectiva, teniendo parámetros de comparación.

Haciendo una introducción por el desarrollo diario de la organización, se encontró, dadas las condiciones de ésta, que para que la actividad cotidiana se pueda desarrollar eficientemente es indispensable que cuente con un buen grupo de trabajo.

Particularmente las relaciones entre los miembros de la Comisión Directiva deben ser cordiales para llegar a lograr los mejores resultados, evitando fricciones que entorpezcan su desempeño.

En las reuniones de Comisión Directiva de las que se participó se pudo observar que las relaciones entre los miembros son excelentes, permitiendo la discusión abierta y respetuosa de los temas tratados en el acta del día. También es importante destacar que a la hora de tomar decisiones, si bien siempre se respetan las normas dispuestas en el estatuto, se trata de que todos los miembros estén de acuerdo respecto a la decisión que se ha tomado; es decir, se debate hasta lograr el máximo consenso.

Es notable, además, la buena comunicación que se mantiene con el resto de las cámaras del sector de otras ciudades y provincias y el interés de generar propuestas que beneficien a los socios. La Cámara, envía su representante a las reuniones que se mantienen periódicamente con las demás cámaras donde se aborda la problemática del sector. Luego los temas tratados se comunican en la “mesa”.

El compromiso adquirido de representación frente a organismos públicos, no es una mera declaración, sino que se ve reflejado en la lucha por los intereses de los socios. Un hecho reciente que demuestra dicho compromiso fue la posibilidad para los mismos de canjear bonos provinciales y nacionales por pesos a un tipo de cambio de uno a uno, siendo que en el mercado financiero los bonos estaban devaluados con respecto al peso, llegando a picos de hasta un 17% en el caso de los Lecop **Córdoba**. *Este canje fue posible gracias a una gestión de la Cámara ante el Ministerio de Producción y Finanzas de la Provincia*. El requisito para dicho canje, era poseer una cuenta en el Banco de la Provincia de Córdoba. El impacto financiero para **la Cámara** fue nulo, ya que la misma *actuó como mera intermediaria*. Otro hecho importante impulsado por la Cámara a través de FEDECOM (Federación de Comercio de Córdoba) fue *la reducción en la alícuota del impuesto provincial sobre Ingresos Brutos para el sector repuestos del automotor y afines*. También se logró para miembros del sector la posibilidad de acceder a un Plan de Regularización de Deudas para impuestos provinciales.

Los temas tratados por la Comisión Directiva, se encuentran muy ajustados a las necesidades y urgencias de corto plazo. Durante las reuniones, se debaten las necesidades cotidianas sin hacer referencia a algún plan “global” que coordine las acciones; hay inexistencia de objetivos y metas que guíen el desempeño de la Cámara como también para las propuestas generadas.



Si bien los objetivos y metas no se encuentran formalmente plasmados, los mismos están implícitamente en el pensamiento del actual presidente de la Comisión Directiva, y son mas bien una expresión de deseos, ya que un objetivo debe estar cuantificado en términos de recursos (tiempo, económicos, humanos), debe ser motivador, posible, fácilmente comprensible, etc. Al indagar sobre los objetivos, se pudo ver que los mismos están muy atados al corto plazo, no se corresponden con una estrategia (tampoco existe), ni están categorizados en función de alguna variable. Los objetivos actuales son por ejemplo:

- Conseguir la reglamentación de la Ley de Desarmaderos.
- Centralización de la Sede Social en el predio Pajas Blancas.
- Lograr un convenio con el Banco Credicoop para brindar facilidades a los asociados en medida de apertura de cuentas, entre otros.
- Aumentar el número de socios.

En las entrevistas realizadas con algunos de los integrantes de la Comisión Directiva, resalta la conciencia, de algún modo, de llevar a cabo más actividades para sus socios, ya que la mayoría calificó de normales sus servicios. Con esto se quiere decir que la conciencia de mejora está, pero no se encuentra ningún rasgo de actividades y/o objetivos planteados por lo menos para lograrlos y llegar a optimizar aquello en lo que podríamos mejorar. Cuestión tal que es indispensable para el crecimiento.

Si hablamos de crecimiento la mayoría de los entrevistados marcaron como importante para poder alcanzar éste, “tener mayor cantidad de proyectos”. Sin embargo en la actualidad, cuando se les pregunto cuales eran los tres proyectos más importantes a corto y a largo plazo que hayan logrado o que vallan a lograr, las respuestas fueron guiadas mayormente al nuevo proyecto de cambiarse de sede y en eso básicamente giraba todo proyecto.

<p>El presupuesto interno de la cámara se ve limitado principalmente por el pago de las cuotas de los socios, siendo éste el principal ingreso.</p>



Dado que las actividades de los empresarios de repuestos, al igual que la de cualquier otro empresario, son muy variadas y requieren una gran carga horaria, es difícil encontrar personas dispuestas a desarrollar tareas que no estén relacionadas a su propio negocio. A pesar de eso la Cámara siempre contó con su plantel de Comisión Directiva sin mayores problemas, lo que es difícil a veces es renovarlo con gente nueva.

Los principales servicios brindados por la organización se caracterizan de alguna forma como **“servicios comunes”**. **¿Que se quiere decir con esto?**. Significa que toda entidad que nuclea a un grupo, ya sea empresas o personas particulares, deben de tener como finalidad primera el crecimiento en conjunto del sector al que están representando o agrupando parafraseando a San Martín “unidos triunfaremos” que no solo quiere decir mejorar las necesidades de los socios (brindando **“servicios básicos”**), sino **hacer que sus empresas cada día sean más rentables**. Esto debería ser la principal función de la Cámara.

Se puede decir también que gran parte del problema de ajustarse sólo al corto plazo tiene que ver con los plazos de la presidencia, que no es un dato de menor importancia. Como ya se mencionó anteriormente el mandato dura solo 2 años y puede ser reelecto. Por supuesto, esto no sería ni malo ni bueno si se tuviera en cuenta este detalle a la hora de planificar o proponer alguna acción a desarrollar. Se trata de explicar de este modo la importancia de tener pautas globales a seguir o algún conjunto de normas comunes de proyectos a desarrollarse ya sea mensual, trimestral o anual. En la evaluación de la información de entrevistas, se encontró que pocas veces ésto es tenido en cuenta a la hora de proponer y más aun, a la hora de hacer o realizar dichos proyectos.

Como ya se mencionó anteriormente, la Cámara cuenta con 187 socios y la misma estima que hay alrededor de 500 comercios de repuestos y afines en la ciudad de Córdoba. Esto deja saber que el potencial de nuevos socios es elevado. Este número podría verse fuertemente incrementado si se considerara a otras ciudades del resto de la provincia.

Indagando un poco sobre el ámbito de ejecución de las decisiones se incluye en el diagnóstico al autor SOLANA,¹³ que define lo siguiente:

¹³ Solana, Ricardo F., Administración de Organizaciones, Ediciones Interoceánicas S.A., Buenos Aires, Quinta reimpresión 1998, capítulo 9.



“Las decisiones –y consecuentemente los planes- son transformadas en acciones a través del proceso de influencia”

Para que exista **influencia**, según este autor, deben darse dos condiciones básicas: que haya **predisposición de aceptarla** por parte de quienes son objeto de ella y posibilidad de que **las instrucciones inherentes** a la decisión **puedan serles comunicadas**.

Vale destacar que la motivación, es uno de los componentes clave del proceso de influencia y por tal motivo requiere que se le preste debida atención. En la institución se vió reflejado un símbolo clave de motivación, cuando en una de las reuniones presenciadas se les obsequio a los miembros de la Comisión Directiva su tarjeta personal de miembro de CERAC como socios, pero además de su nombre, incluía su puesto en la Comisión Directiva, en el momento de la entrega se notó claramente la satisfacción de “sentirse parte”; Las tarjetas fueron dejadas por el presidente en el centro de la mesa y cada uno se arrimó a buscar con ansias su nombre. La idea estuvo muy bien, pero, debería haber sido un poco más entusiasta con unas palabras de agradecimiento por la participación. De esta manera quizás las tarjetas, dejaban de ser más que simples acreditaciones, para significar el reconocimiento al logro y mérito de las horas dedicadas a la institución. Inclusive ese día nadie sabía de la entrega, se podría haber avisado con algún motivo de sorpresa algún pequeño brindis o lunch, para alentar la participación a la reunión ese día que por consiguiente fue muy pobre.

Lo expuesto anteriormente, deja sacar como prueba o experiencia que: es muy importante no sólo llevar a cabo acciones sino también la manera y el momento en que son realizadas; esto es fundamental para que realmente se cumpla el objetivo previsto.

NO DEJAR DE **PLANEAR ESTRATEGICAMENTE** CADA ACCION PARA
LA UTILIZACION EFICIENTE¹⁴ DE LA MISMA

La comunicación, es el medio que viabiliza el ejercicio de la influencia en las organizaciones. En efecto, al transmitir decisiones y contando con el potencial dado por

¹⁴ No solo hacer las cosas de manera eficaz sino también con los menos recursos posibles.(Eficiencia)

la aceptación, la comunicación hace posible la generación de influencia. De tal modo las decisiones se transforman en acciones.

En la institución, **la comunicación**, no se encuentra desarrollada en forma estratégica. Su principal fuente de información es el boletín informativo, como se mencionó anteriormente; pero toda empresa que desea crecer no se puede quedar con comunicar sólo a sus socios (internamente), sino que se debería desarrollar puntos clave para la comunicación (estrategias) en forma masiva y organizada. También se cuenta con una página web que no es muy concurrida, ni utilizada por los integrantes de CERAC. El canal más utilizado por los socios para comunicarse es vía telefónica para adquirir información. En las encuestas realizadas a los socios se notó mucho este aspecto al punto tal que un 98% de las personas no habían visitado ninguna vez la página y tampoco sabían que existía, mientras el otro 2% sabía que existía y la conocía pero no le era útil su información.

A pesar de todo en el último tiempo la revista ha tenido un cambio positivo que fue la calidad del papel de la misma y además se está tratando de incluir avisos publicitarios para financiar su gasto.

Haciendo un análisis comparativo entre las encuestas recabadas a **los socios** y a algunos de los **integrantes de la Comisión Directiva**, surgió un análisis interesante en diferentes aspectos:

- Ambos en su mayoría, coincidieron en que los servicios brindados por la Cámara son normales (96%), pocos contestaron que son suficientes (4%) y ninguno que son insuficientes.
- A la hora de enumerar los proyectos mas importantes logrados o a lograr en **primer lugar**, la mayoría,- y en esto coincidieron ambos- respondió el predio de campo y las facilidades que esto les brinda. En **segundo lugar**, se encontraron respuestas disímiles. Por un lado en las entrevistas a los socios predominaron las respuestas de convenio con el Banco Credicoop, el tema “LEY DE DESARMADEROS” y todo lo efectuado por esa causa; la gestión de canje de bonos en su momento y con menor importancia los cursos, eventos, etc. En cambio, las respuestas de los integrantes de la

Comisión Directiva que fueron entrevistados se debatieron entre lograr mejor comunicación y lograr más cantidad de socios.

- Cuando llegó el momento de plantearse el crecimiento ambos coincidieron en su gran mayoría en los tres puntos a destacar para crecer; fueron: mayor cantidad de proyectos, autofinanciamiento de la entidad, y en tercer lugar estuvo repartido por igual, votos entre mayor cantidad de socios y mejores servicios.

1.2 Análisis comparativo

Las empresas elegidas para este análisis han sido:

- **ACAV** (Asociación Cordobesa de Agentes de Viajes)
- **AEHGCBA** (Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica Córdoba)

Como se mencionó anteriormente, se llevará a cabo un estudio comparativo mediante una indagatoria y análisis a dos entidades elegidas. Podría surgirle al lector, una inquietud sobre la elección de estas dos entidades como parámetros de comparación con la institución en cuestión; se aclara entonces que la siguiente decisión no ha sido al azar y tiene justificación que se menciona en los siguientes puntos:

- Tanto las agencias de viajes como los hoteles y restaurantes son empresas de servicios. Prestan servicios que no son de asistencia social ni de salud por ende sus titulares tienen una visión amplia para determinar y evaluar los servicios que su entidad gremial empresaria debe brindar.
- Son entidades con realidades diferentes, una aglutina y representa al sector de toda la provincia (ACAV), con recursos que deben generarse en forma propia, ya que la cuota social no cubre los costos operativos anuales de la institución, la otra con una liquidez económica asegurada que tiene el nombre Córdoba dentro de sus siglas, asumiendo la representación del sector por la provincia de



Córdoba, pero en realidad hay varias entidades en la provincia que agrupan por regiones a los establecimientos (competencia) - AEHGCBA -.

- Los Servicios que brindan a sus asociados quienes tienen realidades diferentes; mientras los agentes de viaje son intermediarios entre el cliente y el prestador de servicios final (ómnibus, avión, hotel, barco, etc.), los hoteleros son generadores del servicio lo cual representa realidades y necesidades diferentes a la hora de su asociación.
- Ambas instituciones han producido procesos de reingeniería en sus instituciones con buenos niveles de repercusión. Recuperando socios, así como incorporando nuevos.
- Tienen que atender servicios diferentes ya que mientras los agentes de viajes tienen sus principales clientes en Córdoba y en última instancia en los alrededores con proveedores lejanos, los hoteles tienen proveedores locales con consumidores foráneos.
- Finalmente por lo expuesto, ambas instituciones tienen características comunes con la que es motivo de análisis ya que la característica de la masa societaria de los repuesteros son la unión de los perfiles de las instituciones de referencia.

Siendo explicados y analizados los motivos de la elección de las mismas se presenta entonces lo analizado según las entrevistas y obtención de información correspondiente.

<p>INSTITUCION</p>	<p>ACAV</p>	<p>AEHGCBA Compuesta de tres cámaras locales cámara de Hoteles, Cámara bares y restaurantes y cámara de afines (confiterías, panaderías) cada una de estas cámaras posee su comisión directiva cuyos presidentes y secretarios se incorporan a la comisión directiva de la entidad nucleadora.</p>
--------------------	-------------	---



<p>FUENTES DE INGRESOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuota social única compuesta de cuota local y cuota asociación nacional. • Dos work shops anuales con participación de más de 150 expositores. • Cursos de capacitación a profesionales y estudiantes. • Alquiler de salón y oficinas. • Venta de publicidad estática en los work shops. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retorno de un porcentaje de convenio de los aportes patronales de todos los establecimientos de la provincia de Córdoba socios y no socios. • Cuota social mínima única, los montos de las cuotas varían por rubros, no hay cuota nacional.
<p>SERVICIOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Boletín digital informativo. • Pagina web: http://www.acavweb.com.ar. • Registro de idóneos. • Seguro de caución. • Seguro de sepelio. • Gestión de visas. • Servicio de gestoría en buenos aires. • Asesoramiento socios, no socios y publico en Gral. • Campañas anuales de publicidad de apoyo a los socios. • Cursos, seminarios y clínicas gratuitos • Asesoramiento legal e impositivo gratuito. • Defensa de los derechos de los socios. • Inscripción y transportación gratuita a congreso nacional. • Entrega de material 	<ul style="list-style-type: none"> • Boletín digital informativo • Pagina web. • Folleto guía institucional de los establecimientos socios. • Fólderes de la ciudad y sus servicios asociados. • Participación en workshops nacionales, regionales e internacionales. • Asesoramiento socios, no socios y público en Gral. • Campañas anuales de publicidad de apoyo a los socios. • Cursos, seminarios y clínicas gratuitos. • Asesoramiento legal e impositivo gratuito. • Defensa de los derechos de los socios. • Recaudación de la cuota social en forma personal. • Fiesta anual de camaradería a bajo costo. • Búsqueda de información técnica. • Búsqueda de información comercial. • Dispone conjuntamente con



	<p>operativo sin cargo (fichas migratorias, sobres de bsp (plan recaudación bancaria unificado), etc.).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recaudación automática vía banco, de la cuota social. • Fiesta anual de camaradería a bajo costo. • Tribunal de mediación. • Credencial profesional. • Identificación comercial de pertenencia asociada a la campaña publicitaria. • Búsqueda de información técnica. • Búsqueda de información comercial. • Primer centro oficial privado de América del sur para capacitar en la gestión de reservas con sistemas globales. • Convenio de pasantías con instituciones educativas de nivel terciario y universitario. 	<p>el gremio gastronómico una escuela gratuita de formación, actualización y capacitación del personal hotelero gastronómico; se dictan anualmente cursos de barmen, mozos, panadería, confitería, mucamas asistentes de conserjería, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convenio de pasantías con instituciones educativas de nivel terciario y universitario.
<p>Membresías</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cámara de turismo de Córdoba. • Directorio de la agencia Córdoba turismo. • Accionista de la agencia Córdoba turismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cámara de turismo de Córdoba. • Directorio de la agencia Córdoba turismo. • Accionista de la agencia Córdoba turismo. • Fehgra (Federación Hotelera Gastronómica de la



	<ul style="list-style-type: none"> • Asociación Argentina de Agencias de Viajes. • Consejo Asesor Municipal. 	<p>Republica Argentina).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consejo Asesor Municipal.
<p>ACCIONES TEMPORALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revista informativa con publicidad del sector. • Entrega de carpetas archivo de material relacionado a la institución. • Tarjetas telefónicas sin cargo. • Viajes de familiarización y capacitación de personal a bajo costo. • Convenios con empresas telefónicas. • Convenios con empresas de emergencias medicas. • Coordina gestiona con entes de control campañas de inspección de establecimientos del rubro. • Pin de la institución • Reconocimiento a exdirectivos. • Renovación de las instalaciones. • Incorporación de tecnología (computadoras, redes, central telefónica, sistema de seguridad con video cámaras, etc.). • Publicación de artículos informativos en medios de prensa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revista informativa con publicidad del sector. • Entrega de carpetas archivo de material relacionado a la institución. • Convenios con empresas telefónicas. • Coordina gestiona con entes de control: campañas de inspección de establecimientos del rubro. • Reconocimiento a exdirectivos. • Renovación de las instalaciones. • Incorporación de tecnología (computadoras, redes, central telefónica, etc.). • Publicaciones de artículos informativos en medios de prensa.



PERSONAL ESTABLE	<ul style="list-style-type: none"> • 2(dos) secretarias administrativas 	<ul style="list-style-type: none"> • 1(un) gerente general. • 1(un) Asesor técnico full time • 2(dos) secretarias administrativas.
ASESORES	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de abogados y contadores. 	
COMISION DIRECTIVA	<p>Para ambas instituciones las Comisiones Directivas son similares en cuanto a número de integrantes y cargos, varia la extracción o elección de los integrantes lo cual no es motivo de discusión del presente trabajo; las comisiones directivas se renuevan por mitades cada dos años y si hay algo que destacar es que mientras ACAV permite una sola renovación de mandato es decir una elección y una reelección, la AEHGCBA no tiene limite de reelección.</p>	

1.3 ¿Por qué, cuando y como?

Todo plan estratégico de cambio o simplemente plan de cambio, implica modificaciones estructurales y por consiguiente por más austero que sea, requiere un respaldo económico para ser llevado adelante. De acuerdo a lo expuesto hay tres interrogantes:

- **¿Porqué?**
- **¿Cuándo?**
- **¿Cómo?**

El **Porqué** habrá que responderlo sin titubeos en este proyecto, el cual tiene las bases y fundamentos en la diagnosis y el condimento de propuestas audaces que están desarrolladas en el siguiente trabajo; respecto a los dos interrogantes subsiguientes, el **cuándo** es potestad de CERAC en caso de desarrollar total o parcialmente esta propuesta, en consecuencia se darán lineamientos para la ubicación temporal de las acciones. El **cómo** es integrante obligado de este trabajo. Para no extender en demasía los contenidos se describirán los principios básicos y los detalles de las actividades propuestas, que serán generadas de acuerdo con elementos seleccionados.

Se plasmará de este modo como punto principal los **recursos a generar** porque no se puede llevar adelante ningún desarrollo de cualquier acción antes de haber sido

analizados y plasmados los recursos que se necesitarán. Luego, entonces, ya más firmes se desarrollarán las acciones institucionales y las acciones sociales por otro lado.

1.4 Actividades propuestas generadoras de recursos

1.4.1 Work shops, el objetivo mediano es fijar en el calendario comercial dos fechas anuales para realizar eventos de comercialización empresarial, presentación de producto y asesoramiento para profesionales y comerciantes del sector.

Características del evento:

- Analizar detenidamente las potenciales fechas de realización, considerando épocas de presentación de nuevos productos, lanzamiento de nuevas líneas, anticipos.
- Mínimo y máximo de participantes como expositores, para evaluar costos de participación, y espacios físicos para el desarrollo del evento.
- Estimar cantidad de participantes como visitantes técnicos al encuentro.
- Evaluar descuentos especiales para los socios de la Cámara.
- Atraer sponsors de marcas reconocidas en el medio.

1.4.2 Programar un sistema de lanzamiento de publicidad estática, predio y workshops. En primera instancia se analizarán las disponibilidades físicas en el predio para establecer unidades de módulos publicitarios (en paneles del predio no en los stands mismos) para su facturación. Así determinar dimensiones de las publicidades, lo cual permitirá establecer rango de precios según dimensiones y ubicación como también por la extensión temporal de la publicidad. Los gastos de diseño, elaboración y montaje correrán por cuenta del auspiciante en cuanto a diseño manufactura y emplazamiento. Está previsto un plan promocional de precios para el lanzamiento.

1.4.3 Establecer una política comercial de alquiler de salones y promoción de esta facilidad. En este ítem la idea es fijar una política más comercial del arrendamiento del local independientemente del destino del salón; de forma tal que no

sólo sea un beneficio para el socio sino que genere una renta para la institución; se marcará una distinción de costos entre socios y no socios así como orden de preferencia.

1.4.4 Parametrizar (establecer un rango) el costo publicitario por participación en diferentes ámbitos (boletín digital, revista, estática de seminarios etc.). Fijar un esquema de costos publicitarios según el medio institucional, planes tipos combo de combinación de publicidad y un plan de enganche de clientes.

1.4.5 Eventos Especiales. A prima facie parece una repetición de puntos anteriores, no obstante, según los relevamientos efectuados, la institución no cuenta con una logística propia ni tercerizada para el desarrollo de eventos, por ejemplo un desayuno de trabajo o un cocktail. Resulta muy habitual que una empresa con sede principal no esté localizada en la provincia que desee realizar un evento para las empresas de Córdoba; y necesite una suma de servicios que al no disponer de un canal fluido para la contratación y realización del evento, desisten del mismo. Distinta es la situación cuando se ofrece un pequeño abanico pero efectivo de servicios, que centralizados en la institución, solucionan la contratación y la realización del encuentro.

1.4.6 Fijar un plan de distribución e inversión de los ingresos. Sin lugar a dudas hay un plan de ejecución de tareas, un presupuesto y un ingreso estimado por actividades y, tratado en términos generales o porcentuales, se podrá hacer un programa de distribución de fondos según las prioridades de la institución. No puede faltar un modelo de administración de fondos.

1.5 Alternativas combinables para el diseño integral del plan estratégico

1.5.1 Actualización página web – sistema de ingreso por clave - información privada

- La página web debe tener actualización semanal como mínimo, debe ser de fácil acceso, con información interesante y con posibilidades de búsqueda de datos, en forma simple.
- Debería contener la posibilidad de suscripción para recibir información periódica- una opción es distinguir socios de no socios y público o usuarios en general-.



- Es importante prever un sector privado para socios con usuario y clave, donde la institución da datos importantes de convenios o consejos empresarios, legales, impositivos y legales. Correo de lectores de socios.
- Correo de lectores general.
- Pedidos de información y búsqueda.

1.5.2 Boletín Digital. Es una herramienta que pasa desapercibida y que tiene un valor comercial e institucional importantísimo. Se refiere a un tipo de mail pero con cierto formato de página web con cierta información recordatoria, o bien para inducir algún artículo de interés para el socio o bien, novedades.

1.5.3 Actualización revista. Esta herramienta debe tener como primera premisa lograr estar en el escritorio del empresario hasta la aparición del próximo número y posterior conservación como material de consulta. A partir de allí contará con un mayor valor de negociación del material publicitario. Básicamente deberá contener, listados alfabéticos de representantes de proveedores en Córdoba, de empresas repartistas nacionales, de centros de asistencia técnica, listado de socios con dirección y teléfonos, informaciones tributarias, vencimientos, obligaciones renovables, calendarios de feriados y eventos del sector, etc.

1.5.4 PIN, a prima fazie parece una trivialidad no obstante representa un elemento de distinción y de dignificación a los integrantes de la institución. Es la muestra real de pertenencia a la Asociación, alimentando así la motivación de la que en el diagnóstico se habló. Así como los deportistas usan las insignias de su club de preferencia, los rotarios se enorgullecen de su membresía, etc. Debería también suceder con CERAC, es una parte del engrandecimiento de la autoestima y del desarrollo del espíritu de cuerpo de la institución, sin dejar de mencionar que subliminalmente provoca la captación de nuevos socios.

1.5.5 Recaudación de Cuota. El cobro de la cuota social es motivo de desvelo en casi todas las instituciones gremiales- empresarias ya que los sindicatos casi en el 90% de los casos obtienen este aporte por recaudación directa como parte de los aportes, no así las entidades empresarias. De allí surge una iniciativa, dado que actualmente todas o



prácticamente todas las empresas y comercios reciben o comercializan con tarjetas de créditos y reduciendo mas la investigación, con las tarjetas de créditos locales existe un sistema eficaz y simple para este menester.

1.5.6 Cursos capacitación. Sin entrar en demasiados detalles hay dos tipos de cursos que son a saber los específicos y los generales. Los primeros son cursos que diferentes proveedores dan para capacitar a los vendedores o asesores de las empresas para manejar sus productos, en consecuencia según los acuerdos entre la cámara y la empresa interesada. Los generales serán aquellos que la cámara programe por cuenta propia para atender las necesidades de sus socios, por ejemplo cursos de idiomas, marketing, etc.

1.5.7 Seminarios de proveedores. A diferencia de los cursos, los seminarios son actividades más intensivas de compenetración con la empresa proveedora, la duración es mayor y sus intereses son diferentes a los de un curso. Habitualmente comprenden jornadas intensivas.

1.5.8 Introducción del sistema “estoy para ayudarlo”. Este es un programa a generar en forma global para particularizar sobre cada uno de los interesados en búsqueda del aprovechamiento de los conocimientos del personal de cada empresa. Ejemplo EASY (empleados de casacas rojas que se encuentran entrenados especialmente para brindar asesoramiento en la utilización de el artefacto o herramienta que está por comprar, sino también en la manera que tiene que pintar algún tipo especial de pared entre otras cosas)

1.5.9 Gestorías varias. Se refiere con esto a una opción de realizar la gestión por medio de la Cámara, ya sea impuestos o algún trámite anual que se deba hacer y que genera una carga para el comerciante. Quizás la institución que los agrupa también los hace y podría cobrar, si bien un arancel bajo para cubrir esos costos o bien sea gratis si la institución los hace también y no generan costo adicional alguno.

1.5.10 Sistema de asesoramiento. La propuesta a llevar a cabo en este punto se refiere no sólo al asesoramiento ya adquirido por la Cámara como servicio (asesores contables, legales, etc.) sino a un asesoramiento directo del sector, es decir a cualquier



persona que esté interesada en colocar un nuevo comercio y no está inserta en dicho sector, o bien a un socio que quiere por ejemplo abrir una nueva sucursal y necesita los datos técnicos legales, municipales o de participación de mercado en la zona.

1.5.11 Campaña publicitaria. En el siguiente punto no puede dejar de faltar la participación obligatoria en el rally ya sea con una carpa o un cartel de participación, o en la página web del rally aunque sea un icono que lleve a la página principal de la Cámara en estudio.

Otro de los puntos importantes en la publicidad, tiene que ser la participación en los eventos nacionales del sector que se desarrollan en Córdoba, con un stand promocionándose y haciéndose conocer a nivel nacional.

Lo más importante de la publicidad evaluando el marketing y respetando el sentido de pertenencia de todos los asociados es:

Colocar *siempre* en toda publicidad el listado de todos los socios
Con sus respectivos datos para su ubicación física

Otra manera de publicitarse y sin gastar dinero, es incluir en todo aquel papel destinado a publicidad ya sea un aviso en el diario, o el noticerac, o en alguna carpeta, colocar la dirección de la página web que es un punto clave de comunicación siempre.

1.5.12 Promover encuentro nacional. La propuesta se plantea desde el punto de unión de todos los socios a nivel nacional de las distintas Cámaras de repuestos. Por ejemplo un fin de semana en donde conste de cena, pero lo más importante es que este contenga una tarde o un día completo de charlas ya sea a nivel político (ley de chacaritas), comercial (pull de compra- venta o convenio de compra entre varios comercios), o institucional (fijación de políticas internas de las instituciones, participación de la Cámara nacional con el interior).

1.5.13 Entrega de material profesional. Esta propuesta resulta muy atractiva al incorporar en la revista “noticerac”, un anexo con información que el empresario deba guardar por algún motivo importante, ya sea actualización impositiva o nueva reglamentación municipal que los afecte. Sería interesante de esta manera entregar en



un comienzo una carpeta con el logo de la entidad para guardar estos informes y toda información de la empresa, que sea necesaria profesionalmente o comercialmente; irían numerados y fechados. El costo de la carpeta, podrá ser absorbido por varios sponsors nacionales en repuestos.

1.5.14 Sistema de búsqueda de datos – crear una base de datos. Por ejemplo sabemos que en la pagina web de CERAC figuran todos los asociados pero no figuran sus datos de contacto, ésto tendría que estar implementado aprovechando la página como medio directo de comunicación y publicidad. Es el medio ideal para mantener una base de datos completa para todo aquel que necesite de información. Aun así la Cámara debería contar, según nuestro criterio, con datos más precisos de obtención de repuestos específicos, de denuncias de estafa, etc. para los asociados que requieran de alguna referencia profesional que fuese brindada por algún otro socio.

1.5.15 Sistema de pasantías con colegios técnicos y terciarios. Este convenio o bien trato, sería de mucha importancia para la entidad. La propuesta es generar mediante este acuerdo un intercambio de capacidades; por un lado; la experiencia en la práctica que tienen los empleados de los comercios que trabajan diariamente en el rubro y por otro, la capacidad técnica que adquieren los alumnos de estos institutos, es decir, lograr hacer un trabajo conjunto a modo de práctica en donde para ambos será enriquecedor.

1.5.16 Actualización tecnológica, mantenimiento y reparación de computadoras. Debe existir un continuo mantenimiento de los equipos que proporcionan la posibilidad de brindar los servicios a los socios, nuestros principales clientes. Se propone de este modo, la actualización constante para no quedarse en el tiempo y para que la organización siempre esté al nivel de aquellos que quieran venir a dar conferencias o charlas, teniendo la infraestructura necesaria para que los convocados a dictar conferencias no desistan de la idea por no tener los elementos. Actualización del equipamiento, instalación de redes informáticas, sistema de banda ancha de Internet, central telefónica última generación, sistemas de seguridad en la sede etc.

1.5.17 Guía institucional de socios y sus actividades. Esta propuesta está implementada actualmente, pero lo que se sugiere nombrando este punto, es la



actualización constante de la misma y la utilización apropiada; es decir que se lo tenga a disposición siempre y al servicio continuo de los posibles necesitados de tal información.

1.6 Alternativas a nivel social

1.6.1 Encuentro anual. La propuesta al respecto, es organizarlo de una manera un poco más profesional, es decir que el encuentro conste de una estructura institucional establecida para que cualquiera que tome el mando de la organización conozca el movimiento del evento.

1.6.2 Torneos y competencias deportivas. Organizar una vez al año por ejemplo torneo de truco, de ajedrez o bien de algún deporte ya sea fútbol entre los distintos equipos conformados por el plantel de cada comercio; y un asado para todos al terminar con un mínimo a pagar sólo a modo de cubrir gastos. Se hace cargo la entidad una vez al año, a modo de inversión en buenas relaciones de confraternidad y crecimiento del sector, logrando seguramente en estos encuentros grandes negocios para ellos y entrecruzamiento de ideas y propuestas espontáneamente.

1.6.3 Encuentros sociales. Estos pueden ser de carácter deportivo o no, según la época del año en el calendario y el fin del evento, si por ejemplo se quiere participar de la campaña de la frazada, la propuesta sería un sábado a la tarde. Todas las mujeres que deseen participar se las invitará con mate, chocolate caliente y criollitos y se le otorgará un premio mención especial a la más tejedora. El evento en realidad tiene un fin de común encuentro y relaciones entre los socios, ya sean los hombres o sus familias.

1.6.4 Reconocimiento a ex-dirigentes o miembros destacados. Llegamos finalmente al punto clave para que toda organización logre el reconocimiento continuo de sí misma y sentido de pertenencia de sus miembros.

Esto se refiere a utilizar esta estrategia tan bien recibida por sus miembros, para la utilidad propia de apoyo de algún proyecto que está siendo lanzado para ponerse en marcha pronto. Es decir justo en la presentación oficial del proyecto aceptado y próximo a concretar, renombrar y conmemorar de alguna forma especial (ya sea plaquetilla o estatuilla) recordando a todos aquellos posibles representantes, ex – dirigentes,



dirigentes, etc. Generando así un ambiente de positivismo y apoyo moral o participativo al nuevo proyecto en marcha. Se podría decir que esta actividad ayuda a eliminar resistencia al cambio.

Se dijo anteriormente, que es uno de los puntos mas importantes debido a que es uno de los medios que comúnmente se utiliza, pero no se aprovecha al máximo su potencial estratégico, que es el que se aporta en esta idea a tener en cuenta.

De acuerdo con lo diagnosticado y desarrollado en el punto uno de el plan estratégico se sigue de esta manera al siguiente punto.

2. Bases y terminología del proyecto

Proyecto: CERAC 2005 “workshop de proveedores autopartistas nacionales”

Lema: “*El trabajar conjunto lleva al crecimiento*”

Fecha: 16 de marzo de 2005 horario: 10.30 hs. a 18.30 hs.

Lugar: complejo Forja - Superficie cubierta ocupada 3000 m2 (30% del predio)

2.1 Terminología a utilizar

Expositor: es todo representante de una empresa la cual contrata un stand para exponer productos, servicios o tecnología.

Asesor: es todo representante de una empresa la cual contrata un escritorio para entregar material ilustrativo, listas de precios y brindar asesoramiento.

Participante: es todo profesional del gremio repuestos que esté participando en forma activa del evento, retirando material o buscando asesoramiento.

Visitante: es toda persona no perteneciente al rubro que busca información superficial o técnica pero que no pertenece a la actividad específica, por ejemplo un estudiante de una carrera técnica.



3. *Objetivos, grupos beneficiarios, e indicadores de logro de objetivos*

3.1 *Objetivos*

Debido a que no hay existencia de datos históricos anteriores del rubro con eventos como el que se está planeando; se tomarán como referencia, para especificar porcentualmente los objetivos, las experiencias anteriores de empresas de servicios que desarrollan hace varios años este tipo de actividad, como son las empresas mencionadas al realizar el análisis comparativo (ACAV)(ver Pág. 35)

3.1.1 *Objetivos institucionales*

- Obtener una participación de proveedores que se estima sería por arriba del 30% o 35% debido a que, por ser la primera edición, hay que vencer la barrera de desconfianza y el temor al riesgo; además no hay que olvidar que la sede principal de los proveedores no se encuentra en Córdoba.
- Procurar la máxima concurrencia de empresarios del sector (participantes), entre 50% y 60% de empresarios socios de la cámara y entre 20% y 30% de no socios).
- Desarrollo de actividades técnicas para elevar el nivel profesional con una concurrencia máxima del 20%.
- Promover la imagen de CERAC como entidad madre del sector.
- Posicionar a CERAC como referente obligado del sector de la provincia.

3.1.2 *Objetivo económico*

- Generar fondos mínimos para desarrollar diferentes actividades de acuerdo al plan estratégico de asignación de recursos.
- Cubrir los costos mínimos erogables del proyecto.

3.2 Indicadores de logro de objetivos

3.2.1 Indicadores para los objetivos institucionales:

- **Porcentaje de participación de proveedores** =
(proveedores que participaron / proveedores habitualmente invitados del rubro) x 100

Este índice tendrá que ser superior al 30% para que se vean cumplidos nuestros objetivos.

- **Porcentaje de concurrencia de socios** = (empresarios concurrentes socios / total de socios actual) x 100

El índice siguiente tendrá que arrojar como mínimo 50% para que nuestro plan se encuentre en condiciones optimas planteadas.

- **Porcentaje de concurrencia de no socios** = (empresarios concurrentes n/s / cantidad estimada de com. no socios en Córdoba) x 100

Para que se cumpla el objetivo del proyecto este índice debe arrojar el 20% como mínimo.

- **Encuesta:** el indicador para este caso será medido en base a una encuesta realizada a la salida de la exposición, y deberá contar con preguntas tales como:
 - ¿Ha usted participado de tal o cual actividad? Si- No
 - ¿Cómo la calificaría? Buena –Mala-Regular
 - ¿Le interesaría que se repitiera alguna de ellas? Si- No
 - ¿Cuál/es?

Como se muestra en los ejemplos dados las respuestas deberán ser cerradas (con una opción ya formulada), para así facilitar la evaluación de las mismas siendo de este modo mas acotada la información.

Por las experiencias rescatadas en otras empresas de servicios que realizan estos eventos, se ha encontrado que el índice de concurrencia en actividades extras no es más del 20%, debido a que tienen un horario especifico y un tiempo determinado a permanecer en la exposición. Entonces el índice por demás alentador de participación seria del 20%, ya que es muy difícil medir la calidad profesional del expositor y su exposición técnica.

- **Encuesta:** en este caso el indicador será por un medio más subjetivo, que es el de un agregado de preguntas en la “**hoja de registro**” de cada concurrente tales como las siguientes:
 - ¿Sabe usted quién es el organizador del evento?
 - ¿Cómo se enteró del evento? ¿Fue invitado directamente- fue invitado por otra empresa- por publicidad?
 - ¿Sabe usted cual es la finalidad principal del evento?

Otro índice que será de utilidad a la hora de la evaluación de efectividad del evento será tomar en cuenta y especificar lo siguiente:

- Cantidad de socios reinscriptos
- Cantidad de socios nuevos

Los datos obtenidos de ambas encuestas serán de mucha importancia y principal herramienta en la etapa de implementación y seguimiento del plan, para realizar los análisis posteriores al evento.

3.2.2 Indicadores para los objetivos económicos:

- **Índice de ganancia neta** = $\frac{\text{total recaudado del evento}}{\text{inversión inicial}}$

Este índice indicará lo siguiente:

- Si es igual a 1 no habremos obtenido ganancia alguna en términos económicos pero si habremos salvado la inversión del proyecto.
- Si es mayor a 1 las ganancias serán positivas. Para obtener el resultado se restará al valor obtenido uno. Ejemplo si el índice arroja un 1.15 significa que el proyecto obtuvo una ganancia de un 15% (0.15) sobre la inversión.
- Si es menor a 1 no habrá ganancia alguna y habremos perdido lo que el porcentaje indique en relación a la inversión. Ejemplo si el valor es de 0.38 querrá decir que sólo se pudo cubrir con lo recaudado un 38% del



Universidad Empresarial Siglo XXI

total invertido. La pérdida en valor monetario será entonces del 62% del total.

- **Presupuesto de costos real:** para medir este objetivo tendremos que remitirnos a la evaluación de si se ha cumplido con el presupuesto de costo real.

3.3 Grupos beneficiarios

Se distinguirán dos grandes grupos:

3.3.1 Beneficiarios directos:

- **Expositor y asesor:** el beneficio para ellos será:
 - Poder reforzar su propia imagen empresaria / comercial.
 - Utilizar un sistema de distribución de publicidad mucho mejor que un mailing debido a que allí el cliente vendrá a buscarlo.
 - Levantar pedidos, hacer nuevos clientes, etc.
- **Participante y visitante:** estos gozarán de una variada y organizada gama de oferentes en la cual podrán encontrar:
 - Información técnica de los productos y exposición de los mismos.
 - Lista de precios actualizada.
 - Pactar compras.
 - Establecer forma de trabajo.
 - Etc.

3.3.2 Beneficiarios potenciales:

- **CERAC:** los beneficios a lograr pueden ser los siguientes:
 - Posicionarse dentro de su mercado.
 - Fortalecer la imagen corporativa institucional.
 - Obtener un rédito económico.



El siguiente plan estratégico puede llegar a tener como parte negativa y obvia para decirlo de algún modo, la de la disconformidad de las autoridades a desarrollarlo o bien los tiempos estipulados para llevar los proyectos a delante. Por lo cual se trabajara con supuestos y estipulaciones medias en base a experiencias de otras entidades.

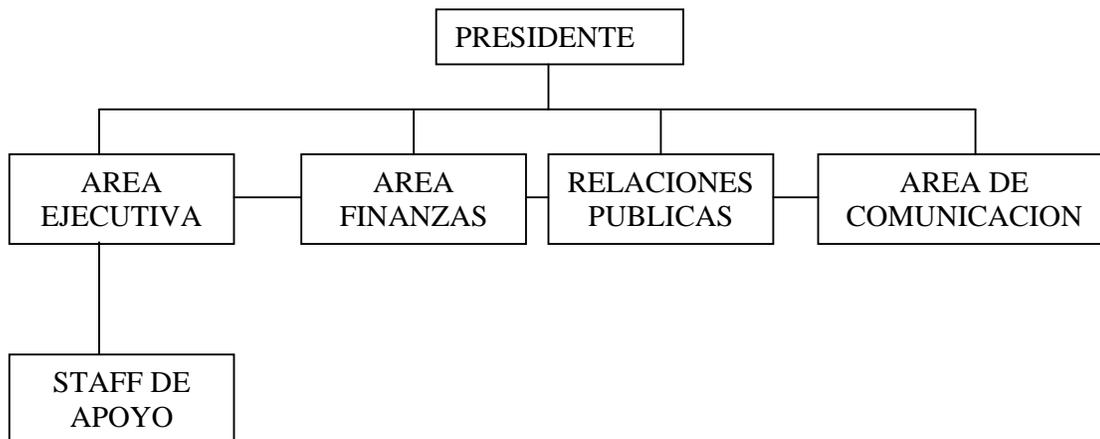
FACTOR CLAVE DE ÉXITO

La principal preocupación de la organización deberá ser lograr la participación tanto de sus clientes internos (los visitantes - participantes), como de sus clientes externos (asesores - expositores).

4. Planeamiento y diseño

4.1 Marco institucional

4.1.1 Organigrama sugerido



Los lineamientos de poder, serán de forma descendente respetando el diseño funcional del organigrama.

Con respecto a la comunicación, ésta tomará diferentes rumbos en función de las necesidades; será descendente para solicitar se realicen informes económicos o de información técnica, y será ascendente cuando éstos sean realizados e informados a sus superiores en tiempo y forma. A su vez también podrá ser horizontal, hacia la derecha y a la izquierda, cuando las diferentes áreas se relacionen.



4.1.2 Personal estable afectado

- 2(dos) secretarias (una es la habitual secretaria de la Cámara y la segunda será una pasante paga temporaria por 3 meses)
- 1(un) cadete

4.1.3 Distribución de responsabilidades y roles

4.1.3.1 Presidente

Nombre del puesto: Presidente

Persona a cargo: Presidente actual de Cerac

Responsabilidades a su cargo: La figura del presidente es la más importante del evento y por lo tanto deberá planificar su presencia el mayor tiempo posible, primero para saludar a las empresas que contrataron stanes y escritorios, a los colegas que visitan el predio; y segundo, efectuar el discurso de apertura y cierre del evento, si así se decide o bien las palabras al inicio de la cena de camaradería si se escoge esta opción. También deberá ser actor principal de las potenciales entrevistas o consultas periodísticas, “**es el padre de la novia**”.

4.1.3.2 Área directiva

Nombre del puesto: Director ejecutivo del evento

Persona a cargo: Secretario de la Comisión Directiva de CERAC por ser el jefe natural del personal estable.

Responsabilidad a su cargo: Su misión principal es supervisar los contratos de locación del predio, el reglamento del evento, la promoción y difusión así como todo lo que hace a la coordinación general y logística de las actividades, lo cual no significa una sobrecarga a sus tareas habituales ya que podrá delegar parte de sus responsabilidades a su colaborador inmediato que es el prosecretario. **(nota: el cargo de prosecretario así como el de pro tesorero hacen las veces de suplentes que necesariamente deben ser cubiertos para conformar la Comisión directiva, así como las listas para las elecciones, pero salvo raras excepciones, no tienen una participación importante**



solamente en ausencia de los titulares; igualmente los vocales suplentes, en consecuencia, es una magnífica oportunidad para darles intervención en las acciones de la institución y sumar colaboradores).

4.1.3.3 Área finanzas

Nombre del puesto: Fiscal Económico

Persona a cargo : Tesorero o pro tesorero

Responsabilidad a su cargo: Control de pagos recibidos y a efectuar, así como del balance final del evento.

Miembros de Comisión Directiva: todos aquellos no afectados directamente se sugiere coordinaren para estar presentes en el evento por lapsos preacordados para que durante el transcurso de la totalidad del mismo haya siempre al menos un directivo de la Cámara para atender consultas requisitorias y tomar determinaciones menores así como servir de enlace con responsables del evento.

Se conformará entonces:

4.1.3.4 Área de relaciones publicas

Nombre del puesto: Jefe de Relaciones Públicas.

Persona a cargo: A designar por la Honorable Comisión Directiva de Cerac.

Responsabilidades a su cargo: Encargada de la parte social con los expositores y participantes, principalmente visitando los lugares de trabajo verificando si está en orden todo etc.

4.1.3.5 Área comunicacional

Nombre del puesto: Vocero Institucional.

Persona a cargo: A designar por la Honorable Comisión Directiva de Cerac.

Responsabilidades a su cargo: Prensa y Publicidad. Siempre en toda entidad hay empresarios más vinculados a los medios. Por su intermedio es factible lograr que se publique una gacetilla, que por radio se mencione la realización del evento y según sea



el interés, deberán ser los encargados de atender a los representantes de la prensa que decidan cubrir el evento o buscar una nota. En ediciones futuras será el área encargada de la planificación de la publicidad formal del evento en los diferentes medios para captar participantes y empresas interesadas en contratar escritorios o stanes.

4.1.3.6 Staff de apoyo

Nombre del puesto: Coordinador Técnico.

Persona a cargo: Secretaria actual de Cerac, la secretaria temporal, y el cadete actual de Cerac.

Responsabilidades a su cargo: Las secretarias según determinación del jefe de personal (Secretario de la Cámara), procederán a una distribución previa de tareas. Se sugiere:

Infraestructura logística a cargo de una de las funcionarias rentadas. Básicamente su responsabilidad es en base a la fecha o al periodo escogido, identificar los diferentes predios que cubran las necesidades del evento, que tengan facilidades de acceso, de estacionamiento y respaldo logístico tercerizado; a partir de allí obtener los diferentes presupuestos, ordenar la información y elevar un informe a Comisión Directiva para su evaluación a fin de efectuar una posterior elección del lugar más adecuado. Si bien en el presente trabajo se parte de tener una elección cabe asignar la tarea y las funciones de cada uno. También evaluar las alternativas del alquiler de mobiliarios, mantelería, fletes, personal de mantenimiento / utilería, horarios de acceso para incorporar el mobiliario así como para retirarlo. Responsable de las acreditaciones de los asesores y expositores como así también de la difusión del material publicitario del evento por los canales elegidos.

5. Implementación y seguimiento

5.1 Etapas:

En base al siguiente punto, se remarcará primeramente que el proyecto consta de tres etapas:



5.1.1 En la **primera etapa**, se desarrollaran los siguientes puntos a cumplir para poder pasar a la segunda etapa:

- Proyecto presentación y aprobación por la Honorable Comisión Directiva.
- Lanzamiento y presentación del proyecto (fiesta de fin de año 2004)
- El Personal estable se encargará de la promoción directa del evento (de acuerdo al plan estratégico planeado) vía fax, mail, call center (atención telefónica), etc.
- Se deberá evaluar la forma de llevar a cabo la orden de inscripción y pago, así como también la asignación de espacios.
Sugerencia profesional: la orden de inscripción será por escrito así como la asignación del espacio. El pago se realizará en la sede central de Cerac en efectivo y / o cheques a la orden de Cerac (que no supere la fecha de cierre de inscripción). Estará disponible también la posibilidad de depósitos en cuenta.
- Definir según acuerdo con tesorero o contrato las señas para las reservas.
Sugerencia: suele ser no menor al 30%. Deberá entonces de ser del 30% y se realizara por escrito igual que el pago.
- Licitación y contratar (se llevará a cabo mediante exposición de presupuestos):

- Cartelería para cada stand.
- Tipo, calidad y cantidad de publicidad.
- Alquiler y reserva mobiliario.
- Flete para el mobiliario- remises para el personal de Cerac.
- Armado de stanes y escritorios.
- Subsidiarios (tv., computadoras, pantallas, retroproyector, etc.)

5.1.2 En la **segunda etapa** habrá que tener en cuenta los siguientes pasos:

- Ajuste y reacomodamiento de situaciones.
- Supervisión del evento.
- El horario de trabajo del personal de Cerac no estará ajustado debido a las circunstancias especiales de la etapa.

5.1.3 En la **tercera etapa** y ultima denominada “después” encontraremos:

- Evaluación financiera (juntar facturas, pagos, gastos, todos aquellos comprobantes que se fueron obteniendo y ordenarlos).
- Armar el presupuesto real para compararlo con lo estimado.
- Evaluación económica (distribución de utilidades). Esta etapa deber contener:
 1. Un porcentaje como mínimo de 20% destinado a reservas para próximo evento.
 2. El 50% estará destinado a desarrollar algunas de las alternativas combinables para el diseño integral del “plan estratégico de crecimiento para Cerac”. La elección de la combinación estará a cargo de la Honorable Comisión Directiva.
 3. El restante 30% destinado a llevar adelante las alternativas combinadas de propuestas sociales para el proyecto integral. Con sugerencias profesionales de esta consultora, previa entrevista.



- Proyección financiera próximo evento (evaluación de encuestas realizadas en la entrada y en la salida del evento).
- Estimación estacional del próximo evento (evaluación de encuestas).

5.2 Organización estructural del evento

Se tomará un base de 3000 metros de los cuales 1000 se asignarán a espacios comunes de tránsito de participantes así como de los visitantes y almacenamiento de material de los expositores y asesores.

Se establecerá una distribución inicial de 1000m. para escritorios de asesores y de 1000m. para stanes. En virtud de ser la primera vez que se desarrolla un evento de estas características de parte de CERAC, no existe experiencia previa, **no hay una tendencia definida en la conducta de preferencia de las empresas del tipo de presencia ya sea como asesor o como expositor**; se opta por estimar una distribución 50% + 50% o simplemente 50/50, con suficiente elasticidad para modificar los porcentajes según la demanda. Podrá argumentarse que siendo del sector los miembros de Comisión Directiva podrían pronosticar el posible consumo, pero no hay una base cierta y seria. Crear un compromiso demasiado importante en dichos integrantes que si esta lejos de la realidad acarrearía inconvenientes posteriores. **Por un principio de imparcialidad se optará por el método de retroalimentación con el de prueba / error (medición permanente) para obtener resultados que sean determinantes en la evaluación final post evento.**

5.3 Dimensiones escritorios y facilidades para los asesores

Los escritorios de los asesores serán de dimensiones aproximadas de 70cms. x 150 cms.

- Cuatro sillas: dos para los asesores dos para los interesados,
- Mantel de color a designar permitiendo que cada escritorio tenga una banderola de 60cms x 60cms en el frente del mismo,

- Cada escritorio tendrá un número asignado así como un cartel de escritorio identificador de la empresa provisto por la organización,
- Cada escritorio dispondrá en la parte posterior de un espacio de 150 cms. x 100 cms. para ubicar material y elementos de logística correctamente ordenados,
- Cada escritorio podrá ocupar en la parte posterior un espacio aéreo de publicidad o promoción de 100cms x 100cms como máximo. Está terminantemente prohibido usar los espacios de los vecinos, o espacios que perjudiquen al vecino,
- Máximo de dos asesores por empresa,
- No podrá haber escritorios vacíos en horario de almuerzo (alternancia en los turnos de almuerzo).

5.4 Dimensiones de stanes y facilidades para los expositores

Los stanes de los expositores serán de dimensiones aproximadas de 2m. X 3m.

- Un escritorio de dimensiones 70 cms x 150 cms.,
- Cuatro sillas: dos para los asesores y dos para los interesados,
- Mantel de color a designar permitiendo que cada escritorio tenga una banderola de 60cms x 60cms en el frente del mismo,
- Cada stand tendrá un número o letra asignado así como un cartel de escritorio identificador de la empresa provisto por la organización,
- Cada stand dispondrá libremente de su espacio físico así como de los paneles interiores para exponer sus publicidades,
- Máximo de dos asesores por empresa,
- No podrá haber stanes vacíos en horario de almuerzo (alternancia en los turnos de almuerzo).

5.5 Opcional para la organización

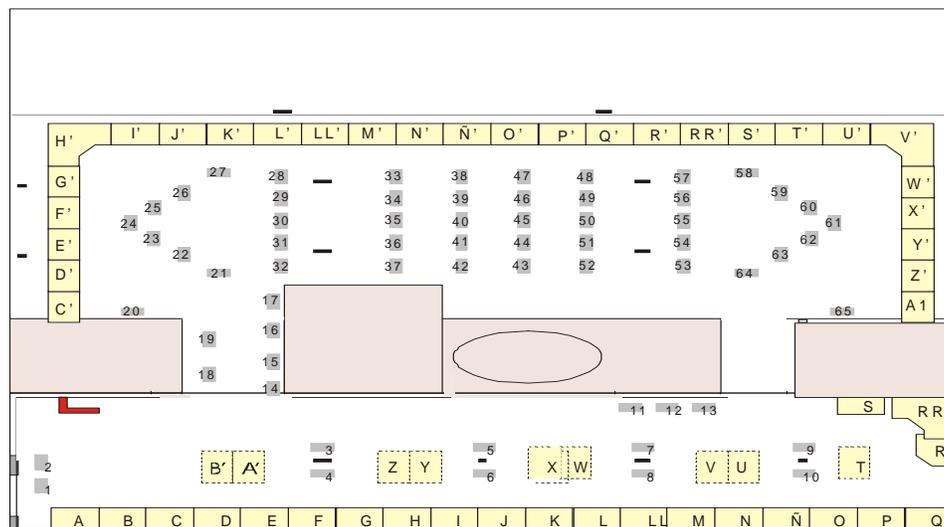
Conjuntamente con el costo de inscripción, que está determinado por los costos y la ganancia esperada, se incluirán dos almuerzos ejecutivos por escritorio sin bebidas.

Según las características del medio empresario podría surgir la posibilidad de reemplazar el almuerzo por una cena de camaradería y cierre, para la cual quienes sean expositores o asesores lo tendrían incluido (dos personas por espacio) y aquellos participantes que así lo deseen podrán adquirir las tarjetas en la sede de la Cámara o en la recepción del evento.

Opción más cara → menor ganancia potencial

5.6 Plano general de distribución y ubicación de escritorios y de stanes

Se sugiere a continuación, después de haber estudiado diferentes alternativas que propone Jack Fleitman¹⁵ en su libro, uno de los tantos diseños de ubicación de stanes y escritorios.. Se Eligió el siguiente plano después de combinar la creatividad propia ajustándose a las especificaciones del evento.



El plano que se puede observar arriba, consta de 65 escritorios (numerados en el gráfico) y 60 stanes (letrados en el gráfico), de los cuales quedarán disponibles para su venta 60 escritorios y 55 stanes, debido a que, por política establecida del

¹⁵ Jack Fleitman, Eventos y Exposiciones, primera edición 1997, Mc Graw-Hill interamericana editores, s.a., Cáp. 9.



proyecto, quedarán 5 escritorios y 5 stanes destinados a promoción institucional (compromisos de Cerac, como por ejemplo FEDECOM).

5.7 Formulario de inscripción / confirmación (para asesores y expositores)

La comunicación del evento se llevará a cabo vía mail, y medios técnicos pero además vía carta con el formulario correspondiente, debido a que, como anteriormente se analizó en el primer punto, los socios de Cerac, en su mayoría, no utilizan medios de comunicación vía Internet frecuentemente.

La comisión organizadora solicitará de este modo a toda empresa que desee participar del evento, envíe la solicitud de inscripción del formulario, personalmente o por fax a las oficinas de Cerac, como así también el **comprobante de depósito y/o pago**. El que recibiere la invitación vía mail podrá imprimir directamente el formulario para completarlo o bien directamente completarlo y reenviarlo por mail nuevamente.

5.7.1 Formulario sugerido:

Nombre de la razón social:	Figura ante el IVA:
Domicilio:	
Teléfono / fax:	
Representantes, nombre y cargo:	
Giro de la empresa:	
Especialidad principal:	Otras especialidades:
Facturación anual:	
Fecha:	
Numero de empleados: 1-5() 6-50() 51-100 () mas de 200 ()	
Directivos ()% Técnicos ()% Administrativos ()% Obreros()%	
Atención al publico ()%	
Deseamos participar rentando (No.) stand /nes yescritorio /s con una superficie total de (m2)..... .	
En base al plano anexo, indique letra de stand y/o numero escritorio:	



5.8 Hoja de registro (para visitantes o participantes)

La hoja de registro será llenada por todos los visitantes y/o participantes de la exposición a la entrada del evento, otorgándole a los mismos una tarjeta personal que será adherida a su camisa con un clip para una mejor identificación de los asesores y/o expositores . De esta manera entonces se acreditará a todas las personas que ingresan, formando así una base de datos relevante para el análisis posterior al evento.

5.8.1 Hoja sugerida:

<p>Nombre:</p> <p>Empresa a la que representa:</p> <p>Cargo en la empresa:</p> <p>Es socio de CERAC: si () no ()</p> <p>Preguntas sugeridas en el desarrollo de indicadores.</p>
<p>ANEXO</p> <p>Inscripción CERAC</p>

5.9 Reglamento de participación

Básicamente contendrá, lo detallado anteriormente y más formal, contemplará horarios y cuestiones financieras.

6. Presupuesto

6.1 Consideraciones iniciales

Costo cero o inversión no superior a \$1000.

Requerimientos financieros iniciales: \$3500 – fondos disponibles o dinámicos \$10.000

Política de precios para socios y no socios.



Precios de venta o comercialización:

	Precio socios	Precio no socio
Escritorios (60)	\$250	\$400
Stanes (55)	\$450	\$600

Precio hora personal extra, máximo: 3.75

Precio máximo almuerzo : 10

Descuentos: 50% se pagará dentro del primer mes de lanzamiento 5% de descuento

50% se pagará a 60 días del lanzamiento sin descuento.

6.2 Estimaciones de venta

	Mínima	Máxima
Supuesto venta	(50% socios-50% no socios)	(80% no socios20% socios)
Coefficiente de ocupación	0.6	0.9
escritorios	$60 \times ((\$250 + \$450) / 2) =$ $19500 \times 0.6 = \$11700$	socios: $12 \times \$400 = \4800 no socios: $48 \times \$400 = \19200
Stanes	$55 \times ((\$400 + \$600) / 2)=28875$ $\times 0.6 = \$17325$	socios: $11 \times \$450 = 4950$ no socios: $44 \times \$600 = 26400$
Total venta estimada	\$29025	\$55350

El anterior cuadro presupuestario indica el monto el pesos de las ventas estimadas bajo condiciones de mínima y de máxima. Esto será útil al compararlo con el presupuesto de costos en dónde se observará cuanto como mínimo debemos de vender para poder llevar adelante nuestro proyecto sin perder dinero, y cuanto lo máximo que podríamos vender según nuestra capacidad y condiciones establecidas.



6.3 Presupuesto de inventario de insumos

Existencia inicial	<ul style="list-style-type: none"> 378 horas disponibles y pagas para el trabajo (dos personas rentadas de Cerac 360 horas en tres meses de trabajo.. Y la Comisión directiva 18 horas en tres meses de trabajo. Se utilizará la mitad de sus horas normales de trabajo para el proyecto)
Existencia final deseada	<ul style="list-style-type: none"> 628 horas en total que deberán ser 608 fijas y 20 horas extra.

El cuadro de presupuesto de inventario de insumos, está indicando la existencia inicial de materia prima que se tiene actualmente disponible para el proyecto y la que realmente será necesaria para el desarrollo del plan, de la manera en que se está planeando. Por consiguiente la diferencia entre ellas será la que se encuentra presupuestada en el cuadro siguiente (presupuesto de costos).

6.4 Presupuesto de costos

Costos / Estimación	mínima	máxima
Alquiler del salón = 3200 m(2) = 30% de la capacidad. total	\$6000	\$10000
Armado de stanes	\$4800	\$8000
Alquiler de escritorios	\$600	\$1000
Publicidad	\$2000	\$2000
Incentivos	\$400	\$400
Personal extra (240 horas)	\$900	\$900
Almuerzo ejecutivo (2 por stanes y escritorios)	\$1320	\$2200
Varios u extraordinarios	\$1500	\$1500
Total de costos	\$13020	\$26000



Este presupuesto de costos como su nombre lo indica enumera los gastos estimados que serán erogados por el proyecto cuando este concluya en su totalidad.

6.5 Presupuesto de cobranza

Estimación de venta	Formula de venta con descuento	Ingreso de efectivo real
Mínima	$(50\% \text{ de } 29025) \times 0.95 = 13786.87 + (50\% \text{ de } 29025) =$	28299.37
Máxima	$(50\% \text{ de } 55350) \times 0.95 = 26291.25 + (50\% \text{ de } 55350) =$	53966.25

El presupuesto de cobranza se diferencia del presupuesto de ventas en que, el primero, tiene en cuenta para el cálculo de ingresos el descuento establecido por política de descuentos del proyecto. Entonces, se dice de esta forma, que el resultado de este cuadro es el estimativo de ingresos de efectivo real.

6.6 Presupuesto de descuento

Estimación de ventas	Formula	Descuento total
Mínima	$(50\% \text{ de } 29025) \times 0.05 =$	\$725.62
Máxima	$(50\% \text{ de } 55350) \times 0.05 =$	\$1383.75

Se denomina presupuesto de descuento porque permite conocer cuanto será el monto de descuento en pesos que se realizará según las condiciones establecidas. En otras palabras, será el monto fijado en pesos que estará dispuesto a perder el proyecto por tener asegurada la participación y el efectivo en el corto plazo.

6.7 Estado de resultado final

	Mínimo	Máximo
Ingresos	\$29025	\$55350



- egresos	\$13020	\$26000
-descuentos	\$725.62	\$1383.75
-incobrables (1% de los ingresos)	\$290.25	\$553.5
Saldo estimativo de ganancia	\$14989.13	\$27412.75

El presupuesto final muestra la ganancia neta del evento en dos condiciones supuestas de mínima y de máxima.

6.8 Punto de equilibrio

Si se toman los siguientes datos obtenidos de la estimación de las ventas mínimas, se verá lo siguiente:

Costos fijos (CF) = \$4800

Costos variables (CV) = \$8220

Ventas (VTAS) = \$29025

Contribución marginal total (CMT) = VTAS – CV totales = \$20805

Tasa de contribución marginal (TCM) = CMT / VTAS = 0.72

Contribución marginal unitaria (CMU) = P-CV unitario) = ((325+\$525)/2) – (8220/(60% de 115) = \$305.87

Utilidad = 0 (cero) para el punto de equilibrio

Qe = cantidad de stanes y escritorios en equilibrio

PQ = ventas en equilibrio

6.8.1 Cálculo del Punto de equilibrio.

El cual arrojó el siguiente resultado:

$$PQ = \frac{CF + UTILIDAD}{TCM} = \$ 6666.67$$



Este resultado refleja el monto en pesos (\$) de venta, cuando la utilidad es igual a 0 (cero). Significa entonces que apartir de ese monto (ingresos o ventas) en adelante, el proyecto estará generando ganancias, y por debajo de ese monto tendremos pérdidas. Ahora bien, se puede definir además, que cantidad de stanes y escritorios tendríamos que vender para estar en el punto de equilibrio:

$$Q_e = \frac{CF + UTILIDAD}{CMU} = 15.69 \text{ unidades}$$

La formula anterior está indicando la cantidad en equilibrio, esto significa, que se debería vender por arriba de esa cantidad para que el proyecto comience a generar ganancias.

Concluyendo, se podría decir que, con las ventas y la cantidad en equilibrio estaríamos cubriendo todos nuestros costos fijos y variables sin generar ganancias ni tampoco obteniendo perdidas. En cifras numéricas esto sería según los datos obtenidos anteriormente:

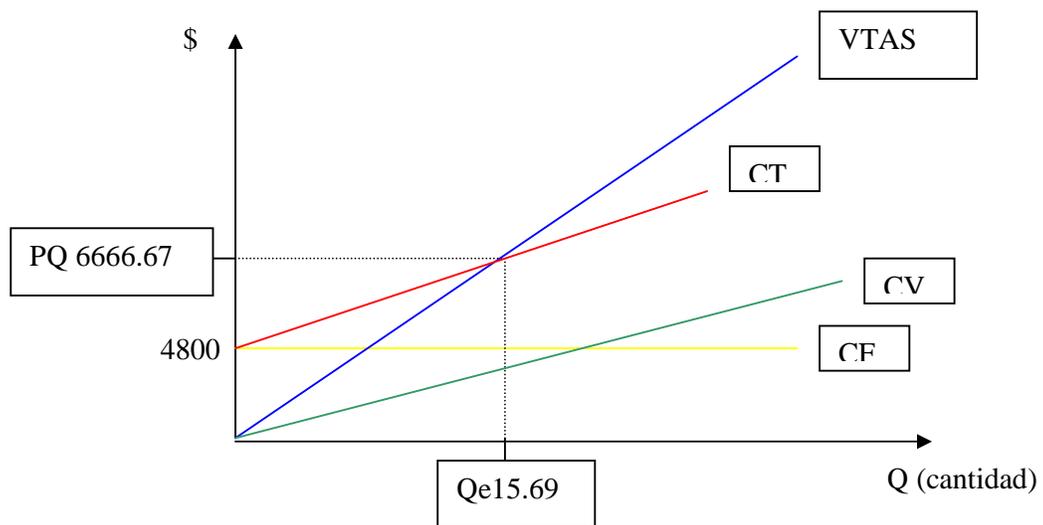
Ventas en punto de equilibrio =	\$6666.67
- costos variables totales = $Q_e \times CV \text{ unitario} = 15.69 \times 119.13 =$	\$1869.14
- costos fijos totales =	\$4800
- resultado	\$-2.47

El resultado debería ser 0(cero) pero por redondear las cifras da esa pequeña diferencia pero igual estamos, prácticamente, en equilibrio. Lo que implica que los datos han sido correctamente calculados.

6.8.2 Gráfico del punto de equilibrio

A continuación se desarrolla el grafico correspondiente a los anteriores datos obtenidos en el punto de equilibrio:

Si bien los datos no están exactamente calculados es a modo de ejemplo para ver como esta curva y sus costos se comportan.



- VTAS: Ventas
- CT: costos totales
- CV: costos variables
- CF: costos fijos

PQ: cantidad de venta en equilibrio medida en \$

Qe: cantidad en equilibrio



Conclusión

Se entiende a la organización estudiada (CERAC), como una entidad sin fines de lucro, netamente ad-honorem, encargada de agrupar a toda empresa dedicada a la comercialización de repuestos de la Ciudad de Córdoba.

El problema detectado principalmente fue la falta de planificación tanto a mediano como a largo plazo. Los temas tratados para desarrollarse estaban ajustados a necesidades de urgencia básicamente; se detectó también la inexistencia de objetivos y metas que guíen el desempeño de la Cámara; **se proponen diferentes frentes de trabajo para resolver estas carencias.**

Otro de los problemas a resaltar, fue el limitante que tiene la Cámara a nivel económico que se ajusta netamente al pago de sus cuotas. Así también se encontró dificultad de asistencia por parte de los miembros de la Comisión Directiva a las reuniones. **Como solución hay una estrategia de tercerización de cobro sin intermediarios, que es parte de la propuesta de este trabajo así como otras sugerencias.**

Además se detectó y fue planteado por la organización misma desde un principio, la problemática de escasos recursos económicos lo que la institución solo adjudicó a pocos socios. Se resolvió que no era únicamente ese inconveniente, sino que su problemática se agudizó al poseer escasas estrategias generadoras de ingresos; por lo que se resolvió realizar dentro del trabajo un **desarrollo completo de la propuesta principal (workshop)**, para concluir el planeamiento y demostrar su autofinanciamiento.

La metodología utilizada fue, básicamente, análisis de la institución y su entorno, análisis de sus servicios, entrevistas, encuestas directas, comparación con dos Cámaras (**ACAV**-Asociación Cordobesa de Agentes de Viajes y **AEHGCBA** - Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica Córdoba).

Desafío

Un buen amigo de mi padre solía repetir “un problema que tiene solución no es un problema, es solo un desafío”, entonces hoy el desafío fue diseñar un plan de logística estratégica que consta de recursos a alcanzar y una serie de propuestas para llevar adelante, según la empresa. El plan sirve para que CERAC pueda alcanzar un



crecimiento en el total de sus integrantes, desarrollar una nueva estructura funcional que sea flexible y que se adapte a los requerimientos de la entidad y los servicios a los socios, y fijar un conjunto de medidas, así como de procesos de opinión para generar nuevas políticas institucionales. De la implementación de esta propuesta y de la evaluación de resultados comparados con los esperados, surgirá una medida subjetiva de la eficiencia del plan lo cual retroalimentado al sistema producirá una paulatina elevación de eficiencia así como un mejoramiento en la calidad del servicio de CERAC.

Índice

Introducción.....	2
Descripción de la Organización y planteamiento del problema.....	2
Justificación del problema.....	3
Objetivo General	4
Objetivo Específico	4
Marco teórico	4
Metodología	5
La empresa	6
Análisis de entornos	9
Condiciones de mercado (análisis del sector)	9
Estructura	12
Proveedores.....	12
Clientes.....	12
Beneficiarios (consumidores).....	14
Competencia.....	14
Amenaza para nuevos ingresos.....	15
Análisis interno	15
Crecimiento y participación de mercado.....	15
Estructura de ingresos y egresos	16
Estrategia actual.....	17
Cultura.....	18
Desempeño y toma de decisiones.....	18
Análisis externo	19
Entorno Gubernamental y Legal	19
Entorno Económico	21
Entorno tecnológico	22
Entorno socio-cultural	23
Análisis FODA	24
Desarrollo del plan estratégico	24
1. Información de base y análisis del problema	28
Diagnosis	28
Análisis comparativo entre dos Cámaras similares	33
¿Por qué, cuando y cómo?	36
Actividades propuestas generadoras de recursos	37
Work shops	37
Publicidad	37
Política comercial de alquiler de	



3.2.1	Indicadores para los objetivos institucionales.....	46
3.2.2	Indicadores para los objetivos económicos.....	47
3.3.	Grupos beneficiarios	48
3.3.1	Beneficiarios directos	48
3.3.2	Beneficiarios potenciales	48
4.	Planeamiento y diseño	49
4.1	Marco institucional	49
4.1.1	Organigrama sugerido	49
4.1.2	Personal estable afectado	50
4.1.3	Distribución de responsabilidades y roles	50
4.1.3.1	Presidente	50
4.1.3.2	Área Directiva	50
4.1.3.3	Área de Finanzas	51
4.1.3.4	Área de Relaciones Públicas	51
4.1.3.5	Área comunicacional	51
4.1.3.6	Staff de apoyo	52
5.	Implementación y seguimiento	53
5.1	Etapas	53
5.1.1	Primera etapa	53
5.1.2	Segunda etapa	54
5.1.3	Tercera etapa	54
5.2	Organización estructural del evento	55
5.3	Dimensiones escritorios y facilidades para los asesores	55
5.4	Dimensiones de stanes y facilidades para los expositores	56
5.5	Opcional para la organización	56
5.6	Plano general de distribución y ubicación de escritorios y de stanes.....	57
5.7	Formulario de inscripción / confirmación (para asesores y expositores)	58
5.7.1	Formulario sugerido	58
5.8	Hoja de registro (para visitantes o participantes)	59
5.8.1	Hoja sugerida	59
5.9	Reglamento de participación	59
6.	Presupuesto	59
6.1	Consideraciones iniciales	59
6.2	Estimación de ventas	60
6.3	Presupuesto de inventario de insumos	61



6.4 Presupuesto de costos	61
6.5 Presupuesto de cobranza	62
6.6 Presupuesto de descuento	62
6.7 Estado de resultado final	62
6.8 Punto de equilibrio	63
6.8.1 Cálculo del punto de equilibrio	63
6.8.2 Gráfico	64
7. Conclusión.....	66