



**Guido Ayesa Marquez**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

**Organización y Dirección de la gestión interna de la sucursal de Mimo & Co Villa**

**Mercedes.**

**2019**

## **Resumen**

El presente trabajo final de graduación consistió en el desarrollo de una reingeniería administrativa del proceso de control de insumos y de stock para la sucursal Mimo & Co de la ciudad de Villa Mercedes San Luis. La organización trabaja con un sistema de gestión interno para medir la cantidad de insumos y proyectar su temporada de alistamiento en stock.

Este sistema, denominado Lince indumentaria, es un mecanismo estandarizado que les permite a los franquiciados realizar un seguimiento del consumo que van experimentando durante su proceso comercial, y de esa forma visualizar indicadores que los alerten sobre como reabastecerse, ya sea en mayor o menor proporción.

Para el abordaje de la organización se empleó una metodología de investigación y relevamiento exploratoria y descriptiva, tomando como objeto principal de análisis el funcionamiento interno de la sucursal, y sobre todo el sistema de gestión descrito anteriormente. Las técnicas de recolección de datos fueron la entrevista, observación directa y análisis documental.

Con el abordaje profesional, se detectó que dicho sistema presenta desvíos que no le permiten optimizar su proceso de stockeo e impactar de forma positiva en su rentabilidad al final de cada temporada.

Es por esto que se decidió efectuar una reingeniería, y un diseño estructural/organizacional del funcionamiento interno de la sucursal, concentrado específicamente en la vinculación corporativa con su principal proveedor, desarrollando una metodología que estandarice la gestión de compra, abastecimiento y stock; esta acción fue complementada por todo un direccionamiento de definición estratégica corporativa, una transformación de su estructura, y la apuesta en el desarrollo de las competencias de sus colaboradores.

De esta forma se obtuvo como resultado el haber dotado a la organización de herramientas de desarrollo estratégico que le servirá, no solo para su actual gestión sino también para su desenvolvimiento.

**Palabras claves**

Administración de empresas. Proceso de control. Sistema de almacenamiento de insumo y stock.

**Abstract**

The present final graduation work consisted in the development of an administrative reengineering of the process of control of supplies and stock for the branch Mimo & Co in the city of Villa Mercedes San Luis. The organization works with an internal management system to measure the quantity of inputs and project its season of enlistment in stock.

This system, called clothing Lince, is a standardized mechanism that allows franchisees to track the consumption they experience during their commercial process, and thus display indicators that alert them on how to replenish, either in greater or lesser proportion.

For the approach of the organization, a methodology of exploratory and descriptive investigation and survey was used, taking as main object of analysis the internal operation of the branch, and above all the management system described above. The data collection techniques were interview, direct observation and documentary analysis.

With the professional approach, it was detected that this system has deviations that do not allow it to optimize its stocking process and have a positive impact on its profitability at the end of each season.

That is why it was decided to carry out a reengineering, and a structural / organizational design of the internal operation of the branch, focused specifically on the corporate link with its main supplier, developing a methodology that standardizes the purchase, supply and stock management; this action was complemented by an entire strategic corporate definition, a transformation of its structure, and the commitment to the development of the competencies of its employees.

This resulted in having provided the organization with strategic development tools that will serve, not only for its current management but also for its development.

**Keywords**

Business Administration. Control process. Input and stock storage system.

## Índice

Capítulo 1: Introducción .....	8
Objetivos.....	13
Objetivo general: .....	13
Objetivos específicos.....	13
Capítulo 2: Marco Teórico.....	15
Análisis del Macro entorno .....	17
Análisis del Micro entorno .....	18
Análisis interno .....	21
Logística e Inventarios.....	28
Método de Control de Inventarios .....	31
Capítulo 3: Metodología.....	33
Fichas técnicas.....	36
Tabla 1: Ficha Metodológica Macro entorno.....	36
Tabla 2: Ficha Metodológica Micro entorno.....	36
Tabla 3: Ficha metodológica análisis interno .....	37
Tabla 4: Ficha metodológica análisis interno .....	37
Tabla 5: Ficha metodológica análisis interno .....	38
Tabla 6: Ficha metodológica análisis interno .....	38
Capítulo 4: Presentación Y Análisis De Datos: Diagnóstico .....	39
Macroentorno .....	40
Microentorno .....	55
Análisis de Porter .....	55
Análisis Interno de la Empresa.....	93
Historia de la Empresa.....	93
Capítulo 5: Propuesta Formal de Aplicación.....	109
Introducción y fundamentación a la propuesta.....	110
Objetivos generales de la propuesta.....	111

Etapa estratégica .....	112
Cronograma del plan .....	131
Presupuesto .....	133
Beneficio del plan por objetivos.....	134
Conclusiones.....	137
Bibliografía.....	140
Anexo.....	144
Anexo 1: Modelo de grilla de análisis, para el macro entorno.....	145
Anexo 2: Guía de observación para el micro entorno (modelo de las 5 fuerzas de porter) .....	148
Anexo 3: Modelo de guía de pautas para el análisis interno .....	150
Anexo 4: Modelo de guía de observación para el esquema de distribución del espacios del análisis interno .....	152
Anexo 5: Modelo de grilla de análisis para documentos, informes y registros del análisis interno .....	154
Anexo 6: Modelo de guía de pautas para entrevistas con proveedores.....	155
Anexo 7 : Ubicación estratégica de la empresa.....	156
Anexo 8 : Legislación y trámites vigentes .....	157
Anexo 9 : Liquidación de sueldos de vendedoras.....	160
Anexo 10: Relevamiento con directivo .....	161
Anexo 11: Presupuesto diseñador grafico, programador y materiales .....	165
Anexo 12: Presupuesto coffe y lunch.....	166
Anexo 13: Presupuesto capacitador.....	167

## **Capítulo 1: Introducción**

Dentro de la licenciatura y la disciplina de la administración de empresas, el profesional se encuentra frente a diversas alternativas, herramientas y técnicas para llevar adelante su función, la cual consiste en la planificación, organización, dirección y control del desempeño de las organizaciones. Particularmente, en este trabajo final de graduación la perspectiva abordada remite a aspectos asociados a la organización, dirección y control. Claro está que, cualquier actividad a implementar, responde a los 4 principios antes mencionados, sin embargo, es preciso delimitar concretamente las dimensiones en las que se sustenta esta intervención profesional.

El caso de estudio y aplicación, es en una sucursal de la marca Mimo & Co situado en la ciudad de Villa Mercedes en la provincia de San Luis. En este espacio organizacional la herramienta específica de trabajo que se articula es la gestión del proceso interno de administración de insumos y stock, en beneficio de su organización y control.

La sucursal analizada tiene la licencia de exclusividad hace más de 15 años, y tradicionalmente sus directivos han gestionado su organización a partir de lineamientos estándares propuestos por la marca, y también a partir de intervenciones propias, es decir que poseen la libertad de dirigir el negocio, siempre dentro de los términos legales correspondientes, de acuerdo a criterios y visiones personales. Más allá de esta posibilidad los franquiciados de esta sucursal han mantenido una confianza en los sistemas propuestos por Mimo & Co, los cuales les han resultado eficaces, aunque podrían ser eficientes.

La salvedad antes descripta refiere a que dichos directivos han detectado la posibilidad de optimizar su procedimiento interno de stockeo, y para ello desde este trabajo de graduación se diseña el modelo de una reingeniería global que asume dos etapas:

La primera alusiva a un acercamiento de su realidad tanto interna como externa, para medir el desempeño de los sistemas actuales con los que se trabaja, y en la segunda fase el diseño de un sistema, más preciso y adaptado a la franquicia en particular, que le permita

optimizar sus procesos y mejorar su rentabilidad al fin de cada temporada. La propuesta de intervención profesional tiene como rango el espacio temporal en un desarrollo de relevamiento desde julio del 2017, hasta su finalización para julio del año 2020.

## **Justificación**

La implementación del sistema de control de stock, implicará que la empresa podrá evaluar e identificar la cantidad de productos que será necesario comprar al inicio de cada temporada ya que en esta instancia se realiza la compra más grande, y es aquí donde se requiere de datos fehacientes para evitar la acumulación de stock al final del ciclo. A su vez, esta variable mejorará la previsión futura de los pagos a realizarse a los distintos proveedores, y que los mismos resulten eficientes.

La disponibilidad de información en la toma de decisiones permite disminuir la incertidumbre controlable de la empresa. Así se podrá evitar el mal uso del capital, y del espacio físico ya sea en el depósito, estanterías, y vidrieras.

Por otra parte, la implementación del sistema brindará una base de datos en la cual se podrá identificar los productos más vendidos de los menos vendidos, de acuerdo a diferentes variables, como la época en la cual se efectuó la venta del producto, el día, la hora, entre otros.

Un sistema sugerido para el control de stock es el llamado ABC. El sistema se basa en el supuesto de que la empresa posee productos "A" que componen al menos el 70% del valor total en dinero de la materia prima o del costo de adquisición, productos "B" que componen aproximadamente el 20% del valor del inventario, y "C" que son aproximadamente el 10% restante. La distinción de los productos por categoría y la ponderación que los mismos posean en el total serán variables que se podrán analizar con un correcto control de stock, debido a que los productos "A" poseen mayor importancia dentro de la empresa ya que componen la base de la misma, seguida por los productos "B" y "C", así si el error en el stock se produce en los productos de la primera categoría se puede producir un deterioro directo en el nivel de ventas.

En síntesis, el control de inventario influye en más de un proceso de la empresa, teniendo una vinculación con los objetivos claves, y con la delimitación de las estrategias a implementar.

La motivación de aplicación de este trabajo se sitúa, justamente, desde el enfoque en el análisis de la situación actual, y sus perspectivas a futuro, en el mediano y largo plazo, que tendrán como base estratégica, táctica y operativa el diseño de un sistema de stock.

La organización, sucursal oficial de la marca Mimo & Co, si bien se encuentra desarrollándose en el mercado hace más de 15 años siempre se ha gestionado de manera informal con un formato de empresa familiar, utilizando únicamente los métodos de administración propuestos por la terminal oficial. En los últimos 5 años el desarrollo y crecimiento de su participación en el mercado ha sido mucho más profunda que en la primera etapa de su intervención, y por ende la complejidad en su administración interna ha cambiado exigiéndole un mayor enfoque sobre el manejo de sus procesos, ya sea los de administración cotidiana, y aquellos más estructurales como ser la logística de abastecimiento, almacenamiento y stockeo.

Con la intervención de este trabajo de administración estratégica se pretende aportarle a la sucursal un nivel de profesionalización corporativa respecto a la gestión de dichos procesos a partir de un trabajo de formalización y coordinación de los mismos, y del establecimiento de lineamientos estratégicos, funcionales y operativos.

## Objetivos

### Objetivo general:

Lograr la profesionalización de la gestión organizacional de Mimo & Co Villa Mercedes, a través del rediseño organizacional, focalizándose en su estructura y procesos de trabajo, para de esta manera optimizar la administración de su comercialización, productividad de su fuerza de venta y disminuir las pérdidas por excesiva mercadería residual al fin de temporada.

### Objetivos específicos

Los objetivos específicos que permitirán el cumplimiento del objetivo general son:

- Analizar la gestión del proceso interno de stock y almacenamiento que lleva adelante la sucursal y el impacto que genera en la rentabilidad y la toma de decisiones en el corto, mediano y largo plazo, para de esta forma determinar el indicador de disminución de los costos residuales que deberán ser gestionados en la implementación del plan para julio del año 2020.
- Analizar la pertinencia entre la política global de la marca y los objetivos de desarrollo y organización que posee la sucursal de Villa Mercedes, para de esta forma detectar las ventajas y desventajas que el sistema le propicia, y así reconocer el rendimiento óptimo que la organización pueda establecer en su gestión de circulación de mercadería para julio del año 2020.
- Examinar el sistema de control de stock que lleva adelante la sucursal, en pos de mejorar la gestión de logística implementando el plan estratégico para julio del año 2020.

- Analizar el proceso de compra utilizado por la empresa, para reconocer los efluentes que generan pérdidas y faltantes a ser disminuidos con el diseño del plan para julio del año 2020.
- Investigar la capacidad de almacenamiento de la empresa, para identificar el potencial de desarrollo sobre esta área que sea funcional a los lineamientos a desarrollar en el plan para julio del año 2020.
- Determinar un sistema de control de inventario que se ajuste a las necesidades de la sucursal el cual contribuya a mejorar las fallas presentes en la gestión de compras y almacenamiento para julio del año 2020.
- Desarrollar, al finalizar el diseño del plan estratégico, una matriz de análisis económico para comparar los cambios que experimentara la empresa al implementar la propuesta profesional.

## **Capítulo 2: Marco Teórico**

Como se mencionó en el apartado introductorio de este trabajo, el administrador de empresas tiene dentro de su función la responsabilidad de ejecutar actividades de planeación, organización, dirección y control. Sin lugar a dudas en la mayoría de las intervenciones de este profesional, las cuatro perspectivas se encuentran presentes, aunque dependiendo de las circunstancias se realiza énfasis en algunas más que en otras. Es justamente lo que sucede en esta aplicación, donde el enfoque se encuentra determinado hacia la gestión de los procesos internos de las organizaciones, particularmente referido al circuito de compras, almacenamiento y stock, donde el control, al igual que la organización asumen un carácter de mayor importancia que la planeación y dirección.

### **Procesos**

Cualquier organización presenta un cumulo de tareas, trabajos que sirven para llevar adelante las actividades generales, y que a través de su cumplimiento le permiten alcanzar metas y objetivos; si bien todos estos componentes son parte funcional de las compañías, nunca se lograra aquel cometido propositivo, si no se articulan en un proceso, que justamente es el conjunto ordenado de trabajos que permiten determinar una actividad concreta perteneciente a una función en particular (Bagner Alcalá, 2009). Es decir que la gestión por procesos implica una organización de las tareas según las funciones y actividades que deban desarrollarse en el seno interno de una organización.

Un caso particular puede darse cuando dos actividades o procesos pertenecen a una misma función.

“la gestión de proveedores y la gestión de pedidos pueden ser dos procesos, con un responsable cada uno, integrados dentro de la función compras (...) sin embargo puede darse el caso de que los dos procesos anteriores fueran de la jurisdicción de la misma función” (Bagner Alcalá, 2009, p.32).

### **Análisis del Macro entorno**

En este apartado se comienza a desarrollar el análisis situacional de la organización, el cual implica el relevamiento y acercamiento hacia las variables externas no controlables por la empresa.

El Macro entorno, comprende factores políticos y económicos, demográficos, legales e incluso ambientales, que se pueden analizar desde el estudio de PEST. El análisis PEST es un instrumento de gran utilidad para conocer el mercado, su posición y dirección de los negocios que se quiera emprender en él, que está compuesto por factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, los cuales son todos externos que la empresa no puede controlar y por ende debe tener en cuenta al momento de la toma de decisiones.

PEST funciona para analizar una situación, al igual que el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), ya que permite revisar tanto la estrategia implementada hasta el momento, la posición que se ocupa dentro del mercado y la dirección de la empresa, según Chapman (2004).

En su definición y composición interna el análisis de PEST incluye, según Humphrey (2004) cinco factores que muchas veces puede ser extendido a 7 factores, sumándose los Ecológicos, Legales e Industriales, transformándose así en un análisis PESTEL.

En relación a los factores políticos, Champan (2004) afirma que existe la necesidad de conocer el impacto que, las políticas y legislaciones implementadas a nivel nacional, y/o internacional, puedan tener en el desarrollo del sector o mercado en estudio. Los factores políticos analizan cuales son las características propias del sistema de gobierno vigente.

En el relevamiento socio-cultural, según Kotler y Armstrong (2012) se analiza el comportamiento del consumidor como homo económico para conocer las fuerzas movilizadoras presentes en la sociedad donde está inserta la empresa, las actitudes que impulsan a los consumidores, sus intereses y opiniones. En relación al impacto demográfico dentro de la

organización la estructura poblacional modifica tanto la oferta como la demanda en un mercado específico.

Cuando se aborda el estudio tecnológico, es necesario tener en cuenta que la tecnología está presente en la mayoría de los procesos de producción y de mejora continua, dado que en la actualidad la era digital ha comenzado a tener un furor mayor, según Ayala Ruiz y Amaya (2011). El factor tecnológico debe así analizarse para conocer el impacto tanto en la empresa como en su demanda. La tecnología en la calidad, insumos y la introducción de nuevas herramientas serán fundamentales en este análisis.

El estudio legal se encuentra relacionado al marco regulatorio en el que se desempeña la organización para el desarrollo de su actividad, se incluyen las leyes laborales, licencias, concesiones, entre otros. El aspecto fundamental a tener en cuenta y que, según Humphrey (2004) resulta de una actualización de este marco legal, son las leyes de protección del medio ambiente, leyes sobre el consumo de energía y reciclaje de residuos, entre otros.

Los factores económicos implican la evaluación de las variables macro económicas, consumo, inversión y empleo con la motivación de conocer las tendencias de las mismas. Una de las variables de mayor relevancia en este estudio es el crecimiento del Producto Bruto Interno ya que este determina junto con el análisis de la inflación el poder adquisitivo de los consumidores y de los productores.

### **Análisis del Micro entorno**

En esta fase de relevamiento se inicia el análisis de las fuerzas directas que inciden en el desenvolvimiento de la organización en su sector e industria, por lo tanto, se tendrán en cuenta aspectos referidos a los distintos actores que interaccionan entre sí, tales como los que ofrecen productos y servicios al mercado, aquellos que proveen de insumos a las mismas industrias, el mercado y sus características de consumo, entre otros.

Aquí se describe el modelo de las cinco fuerzas de Porter como la herramienta de análisis fundamental donde la identificación de las cinco fuerzas que afectan a la empresa, permitirá determinar la estrategia competitiva óptima, con miras a la rentabilidad del mercado a largo plazo y también el posicionamiento de la empresa en dicho mercado según Kotler (2001).

Las fuerzas desarrolladas por Porter son las siguientes:

1. Amenaza de nuevos competidores

El conocimiento de las barreras de entrada, el tamaño de planta de las otras empresas (si las mismas operan con economías o des economías de escala), la diferenciación objetiva y subjetiva (según Nicholson, 2006) esta diferenciación existe por calidad e insumos utilizadas, mientras que la subjetiva incluye el poder de la publicidad entre productos similares, el valor de marca y el grado de reconocimiento de los consumidores por los competidores, son algunos de los factores que deben considerarse, según el autor para entender al mercado de influencia.

2. Poder de negociación de los proveedores

El nivel de organización de los gremios en los que se organizan los proveedores, su fuerza de negociación y qué tanto el gremio impone sus deseos, son algunas de las variables que condicionarán a la empresa. Proveedores más organizados, con más fuerza de negociación, mayor rigidez presentará en el mercado ya que determinarán que insumos se comprarán a cada proveedor.

3. Poder de negociación de los consumidores

A mayor concentración y organización de los consumidores menor es la atracción por el mercado, porque mayores esfuerzos en políticas de inserción al mercado serán necesarios para posicionarse en él. A su vez, el grado de sustituibilidad del producto determinará el poder sobre los consumidores desde la empresa. Más sustitutos, más competencia, menos poder para el productor. Más diferenciado y único el producto más poder de la empresa.

#### 4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Mientras mayores sean los esfuerzos por destacarse en el mercado, mayores serán los desembolsos de dinero de la empresa, menores los incentivos a quedarse en ese mercado y menos atractivo se volverá el mismo.

#### 5. La rivalidad entre los competidores

A mayor necesidad de diferenciación de los competidores más poder tiene el productor sobre el precio. La diferenciación en mercados oligopólicos, según Nicholson (2006) genera que la empresa opere con exceso de capacidad, dada la diferenciación, y el precio al cual se comercialice el bien sea mayor que un mercado competitivo que asigna correctamente los recursos.

En esta rivalidad de competidores es importante poder detectar quienes ostentan los elementos y atributos que permiten la diferenciación en el mercado. Según Thomson, Gamble, Peteraf y Strickland (2012) estos aspectos pueden definirse como los factores claves de desarrollo, o también denominados factores de éxito.

### **Factores claves de éxito de la industria**

Siguiendo la línea de estos autores los factores son aquellos elementos que los competidores presentan para satisfacer de la mejor manera las necesidades del mercado. Muchas veces es común confundir un factor de desarrollo con una virtud propia de la organización. En el sentido que aquí se pretende explicar, el factor de diferenciación implica no solo la virtud o capacidad de la organización, o del producto, sino también que la misma sea valorada y demandada por el mercado, en ese sentido se podrá entonces definir y caracterizar a una empresa a partir de aquellos factores que le permiten ser exitosa en su desempeño. Es decir, de nada sirve la virtud de una organización si no le es funcional al consumidor.

Otro de los elementos que Thomson et.al (2012) manifiestan para poder entender la distribución de los espacios entre los competidores de la industria es la matriz de los grupos

estratégicos, donde es posible visualizar los distintos espacios que estos actores van ocupando en el sector.

### **Grupos estratégicos: matriz comparativa**

Como bien lo indica el concepto de matriz comparativa, lo que permite el análisis de los grupos estratégicos es analizar las posiciones de los competidores de acuerdo a ciertas variables entre cruzadas o combinadas. Las mismas, según estos autores pueden describirse de la siguiente manera: considerando el precio y la calidad, la variedad de productos y servicios, la completitud de su oferta, la cobertura geográfica y de segmento del mercado, los canales de distribución y las formas de llegar al público, entre otros. Si bien estas categorizaciones son estipuladas teóricamente por los autores también pueden considerarse otras variables situacionales y más apropiadas a cada una de las industrias donde participe la organización.

La idea de trabajar con esta matriz es lograr comparar las semejanzas que presentan las organizaciones entre sí. Por ejemplo, varias compañías pueden demostrar una relación precio calidad similar en sus ofertas, y sin embargo tener una cobertura geográfica diferente, hasta inclusive un enfoque disímil de sus segmentos de consumidores, por lo tanto en cuanto a precio y calidad se vuelven competidores estrechos la cobertura y enfoque los termina alejando en el mapa de participación comercial.

### **Análisis interno**

En un segundo análisis del micro entorno, la cadena de valor resulta una herramienta para indagar sobre la situación interna de la empresa, establece un orden categórico de las actividades que desarrolla una empresa y sobre las cuales se producen valores añadidos. La clasificación de las actividades es en actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares, según Thompson y Strickland (2012);

Las actividades primarias se distinguen en seis:

- Marketing y Ventas: reconocer si en la actualidad la empresa desarrolla políticas de marketing que busquen sustentar las ventas y en caso de no ser así, cuáles serán, a partir de la realidad actual, los posibles canales para abordar esta actividad.
- Personal de Contacto: es la gestión de los recursos humanos, tanto para aquellas personas que se desempeñan en la atención al público como los que no.
- Soporte físico y Habilidades: cuáles son los canales actuales que los consumidores disponen para acceder al bien y la prestación de los servicios para conocer cuál es el deseo de los consumidores.
- Prestaciones: cuál es el alcance del bien actual, de su servicio y que necesidades satisface y cuáles no.
- Clientes: cómo intervienen y condicionan la calidad del servicio que se presta.
- Otros clientes: en este caso, el autor hace referencia a la convivencia de diferentes clientes en un mismo espacio.

Las actividades secundarias:

- Dirección de recursos humanos.
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo.
- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.

### **Abastecimiento**

David (2008), analiza el diagnóstico de la situación en la que se encuentra la organización, como aquel esfuerzo en conocer tanto, al ambiente en el que se desenvuelve la empresa, como en relación con su propio funcionamiento, a los fines de obtener la información necesaria que permita detectar los problemas existentes y los caminos más adecuados para

abordarlos. El objetivo último que persigue un diagnóstico, según Mintzberg y Quinn (2001) es:

- Generar conciencia e información del estado actual de la organización en un ambiente globalizado.

- Identificar las áreas potenciales de desarrollo organizacional, tanto aquellas que se encuentran muy desarrolladas como aquellas que no.

- Calificar y organizar, de manera comparativa, las diferentes áreas de la organización con respecto a otras similares.

- Crear elementos de análisis para el desarrollo de planes futuros.

Todas las organizaciones independientemente de la actividad que realicen se encuentran relacionadas permanentemente con su entorno ya que, a través de él, obtienen los insumos necesarios para fabricar los productos que se entregan a los clientes, usuarios y/o beneficiarios que también están presentes en el ambiente.

### **Autoevaluación de la estrategia organizacional**

Esta instancia es la primera dentro de la gestión del abordaje interno. Allí el administrador debe percatarse de reconocer cual es la finalidad que persigue la organización y los medios utilizados para alcanzarla, desde aspectos estratégicos hasta cuestiones operativas. Puntualmente el propósito de esta autoevaluación es recabar de manera formal los resultados que se han obtenido a lo largo del desempeño de un periodo determinado en relación a lo que se había estipulado previamente.

Para lograrlo es importante trazar cuestionamiento a cerca de los niveles de desempeño, el proyecto desarrollado, el nivel de pertinencia y consistencia entre lo que se pretendió lograr y las estrategias trazadas.

Es decir, la autoevaluación implica un razonamiento crítico del desarrollo del nivel corporativo y estratégico de la compañía (Sainz de Vicuña Ancin, 2012).

### **Definición del negocio de la empresa**

La segunda instancia dentro del análisis interno es reconocer su definición a nivel negocios, es decir el estado y desarrollo de sus distintas unidades de producción y comercialización. En esta fase se presta atención a el desarrollo de cada una de las actividades que se aplican a los productos u ofertas advirtiendo las funciones que deben aplicárseles a las unidades, el segmento del mercado al que se apuntan, el desarrollo de nuevos lineamientos para su aplicación, los competidores principales y el nivel de influencia sobre los mismos, entre otros.

Todos estos aspectos permiten entender el estado situacional de los productos o línea de productos, sabiendo en qué posición económica administrativa y competitiva se encuentra cada una de las ofertas que presenta la organización.

### **Estrategias funcionales**

El tercer de los niveles para completar un análisis interno refiere a la indagación y concentración en las diferentes áreas que componen a la organización. Allí se concentra el estudio sobre las áreas clave tales como aprovisionamiento, producción, comercialización, servicio de post venta, entre otras, para luego identificar el aporte que cada una de estas realizará para que la organización logre satisfacer las necesidades de los clientes (Sainz de Vicuña Ancin, 2012).

Una vez abordado los tres escenarios que componen el contexto situación (macro, micro e interno) es posible presentar la segunda fase correspondiente al desarrollo estratégico en el marco de las empresas: la realización de un diagnóstico. En este apartado se busca contrastar

las distintas premisas detectadas tanto positivas como negativas respecto al desempeño de la organización.

Existen diversas herramientas que logran articular la información relevada en esquemas resumidos, permitiendo un análisis depurado de las distintas variables relevadas.

A continuación, se presenta la matriz FODA como una herramienta determinante al momento de desarrollar el diagnóstico global y específico de la empresa.

### **Análisis FODA**

La matriz FODA surge como una metodología de estudio de la situación externa competitiva de una empresa en su mercado y de las características de la situación interna de la misma, para, de este modo, poder determinar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

El objetivo de este tipo de análisis es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica -a emplear por la misma- que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

Según Thompson y Strickland (2012) el análisis FODA es una herramienta de análisis que consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas.

La situación interna está compuesta por dos factores controlables, según Ayala Ruiz (2012), estos son las fortalezas y debilidades, al mismo tiempo la situación externa se compone de dos factores no controlables, estos son oportunidades y amenazas. Este es el instrumento estratégico por excelencia, implementado para conocer la situación real en el que la organización, desde la mirada interna, se desarrolla en sus fortalezas, virtudes positivas poseídas por el proyecto y que desarrollan básicamente los recursos que se utilizarán para

alcanzar las metas. Se podría dar como ejemplo la claridad de los objetivos, la experiencia conseguida, la motivación, la voluntad, entre otros. Las debilidades, se relacionan con los aspectos negativos que posee el proyecto y que se transforman en obstáculos para alcanzar los objetivos propuestos.

Las oportunidades se analizan desde una mirada externa mediante características del ambiente que el proyecto puede implementar para efectivamente lograr el alcance de sus objetivos. Estas pueden ser sociales, económicas, políticas y tecnológicas.

Entre los elementos que constituyen un riesgo para lograr las metas del proyecto se encuentran las amenazas, si no se realiza una prevención capaz de evitarlas. Esto se podría ejemplificar con situaciones de ausencia de aceptación, rivalidad con la competencia, fenómenos naturales, situación económica, entre otras.

A partir del listado de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se realiza la comparación de enunciados, lo cual permite visualizar como, algunas fortalezas aprovechadas adecuadamente pueden contrarrestar a algunas debilidades y viceversa, como algunas debilidades pueden estar afectando la mejor utilización de las fortalezas.

En el proceso de planeación estratégica, la institución debe realizar el análisis de cuáles son las fuerzas con que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos (Posadas,2013). Es de vital importancia desarrollarlas para tener una mejor orientación en el momento de plasmar sus objetivos y planes de acción, para que estos sean lo más cercanos a la realidad de la empresa.

Como conclusión, se puede decir que la matriz FODA se define como una herramienta de la organización, que es empleada para detectar tanto el impacto presente como futuro del entorno, identifica los factores externos (amenazas y oportunidades) e internos (fortalezas y debilidades) y sirve para identificar riesgos e incertidumbres dentro de la empresa.

## **Delimitación de objetivos corporativos**

Habiendo reconocido la realidad situacional, y entendiendo las circunstancias que inciden en la organización es posible comenzar a delimitar los objetivos que guiaran tanto al plan como también así a la propia empresa.

Por lo tanto, los lineamientos propositivos se definirán considerando lo que se encuentra experimentando en la empresa, es así que pueden trazarse objetivos de rentabilidad, de consolidación o de crecimiento. Cada uno de estos estará fundamentado de acuerdo a lo que se considere más pertinente en beneficio de la compañía.

El objetivo de rentabilidad a corto plazo es un lineamiento que pretende incentivar el trabajo de la empresa en búsqueda de la subsistencia, es decir es el caso típico de aquellas pequeñas organizaciones que se encuentran con la necesidad de sobre llevar las distintas situaciones que se le presentan en los inicios de su desarrollo comercial.

Los objetivos de consolidación, son propios para aquellas empresas que se encuentran en un desarrollo medio, que, si bien han logrado trascender aquellas etapas de incertidumbre y paliamiento de subsistencia aún no se han establecido y posicionado en su actual mercado, y por ende necesitan delimitar pautas de consolidación, afianzando su penetración y participación en el sector.

Los objetivos de crecimiento son pertinentes a situaciones donde las organizaciones se encuentran preparadas para expandirse y explorar en nuevos mercados, tal vez con sus productos actuales o desarrollando otros para satisfacer necesidades que hasta el momento no eran prioridad de satisfacción en la empresa (Sainz de Vicuña Ancin, 2012).

Sin lugar a dudas que el fraccionamiento antes mencionado es pertinente y coherente al sentido de cada uno de estos tres objetivos corporativos, sin embargo, es preciso mencionar que pueden darse los casos, si así lo considera el profesional de combinar los tres lineamientos

independientemente cual fuese la envergadura de la organización. Lo importante es trazar objetivos congruentes, medibles y posibles de alcanzar (Gallardo Hernández, 2012).

### **Estrategia corporativa**

El paso siguiente a la configuración de los objetivos es la aplicación de estrategias y de la estrategia corporativa. La organización deberá decidir cómo continuar articulándose en el contexto y el mercado.

Deberá enfocarse en concentrarse en el mercado actual, o tal vez pueda definir participar en otros espacios, haciéndolo siempre con sus productos tradicionales o arriesgándose, porque así lo considere idóneo, a desarrollar nuevos productos ya sea para trabajar en donde se encuentra situacionalmente, o para introducirse en nuevos horizontes. Estos aspectos conciernen a la estrategia corporativa de cartera, definida por Ansoff, que es de utilidad para complementar los objetivos corporativos antes mencionados (Sainz de Vicuña Ancin, 2012).

### **Delimitación de planes de acción y decisiones operativas**

Finalmente, el desarrollo estratégico le demanda a la organización, y al propio profesional tener que trazar los lineamientos operativos y de acciones consistentes a los objetivos y estrategias que delimito en una primera instancia. Aquí el administrador diagramara los distintos cursos y programas de actividades teniendo en cuenta los recursos, costos, tiempos y evaluaciones necesarios para el cumplimiento de dichas tareas, y además por supuesto midiendo la coherencia de lo estipulado (Sainz de Vicuña Ancin, 2012).

### **Logística e Inventarios**

El entendimiento de la función de la logística dentro de la organización comprende, según Genaro (1994) entender a la misma como un todo que abarca todas las actividades y procesos necesarios para la administración estratégica y almacenamiento de materias primas.

Servera (2010) remarca la existencia de diferencias entre los términos de distribución física y logística; el primero abarca la gestión del flujo de productos terminados, mientras que el segundo comprende la gestión del flujo de mercancías, que comprende desde la fase del aprovisionamiento hasta la entrega de los productos terminados al cliente, siendo, por tanto, la distribución física una parte de la función logística.

Sin embargo, el objetivo principal que persigue esta área es proveer los materiales necesarios para el rendimiento óptimo de las operaciones de la empresa. Sin materia prima para la realización de la empresa la misma no genera rentabilidad, ni perdura en el tiempo.

Según Ballaou (2004) el ciclo logístico consiste en, un sistema en el cual existen un conjunto de acciones ordenadas y relacionadas entre sí, donde el foco se encuentra impuesto en la planificación, administración, ejecución y control de los materiales solicitados para el soporte de dicho proceso, tomando en cuenta costos, efectividad, tiempo y demanda.

Martínez y Maraver (2009) analizan los diferentes niveles del área de logística en relación al grado de desarrollo que requiere la empresa:

El Nivel Cero: una empresa en este nivel necesita de una planificación de las actividades, para reconocer el actual estado de los procedimientos y acciones de cada departamento y los procesos del ciclo logístico. Esta comprende la etapa inicial de comercialización de la empresa.

El Nivel Uno: las empresas presentan planificación de las actividades en cada proceso, pero sin interrelaciones entre sí. La ausencia de departamentos definidos genera superposición de tareas sin alcanzar la automatización de los procesos, ya que todos se efectúan de manera manual.

El Nivel Dos: en este nivel las empresas demuestran una efectiva planificación de las actividades, con departamentos definidos e interrelacionados. En esta etapa se incorpora un software de gestión para alcanzar la automatización de los procesos.

El Nivel Tres: esta etapa implica el mismo nivel de desarrollo entre los departamentos de la empresa y sus relaciones que el nivel anterior, con el avance en la centralización de la logística. La integración entre clientes y proveedores, y el uso de tecnología avanzada permiten la gestión de materias primas de manera eficiente y en tiempos reales.

Una vez definidos los niveles en lo que se puede encontrar la empresa en relación al desarrollo de la logística, resulta esencial conocer el almacenamiento de las materias primas obtenidas.

Servera (2010) define al almacenamiento como aquel proceso que consiste en la identificación, ubicación o disposición y la custodia de todos los artículos recibidos, cumpliendo requisitos exigibles hasta el momento de retirarlos.

El objetivo de este proceso intermedio dentro del control de inventario es:

- Control de exactitud de la información sobre las existencias.
- Mantenimiento de la seguridad de los bienes que allí se resguardan.
- Asegurar que los productos no se dañen o deterioren antes de su despacho.
- Asegurar la reposición oportuna de los inventarios.
- Mantener la ubicación correcta de los bienes en el almacén.

El control del inventario es uno de los aspectos de la administración que en las micro y pequeñas empresas es muy pocas veces atendido, sin tenerse registros fehacientes.

Los inventarios son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio. Los inventarios comprenden, además de las materias primas, productos en proceso y productos terminados o mercadería para la venta.

La base de toda empresa comercial es la compra y venta de bienes o servicios; de aquí la importancia del manejo del inventario por parte de la misma. Este manejo contable permitirá a la empresa mantener el control oportunamente, así como también conocer al final del período contable un estado confiable de la situación económica de la empresa.

## **Método de Control de Inventarios**

Siguiendo a Mentzer (2001), la aplicación eficaz de un programa de logística es una fuente de ventajas competitivas para las empresas en el entorno cambiante en que se desarrollan, dado que permite mejorar la estrategia competitiva de las organizaciones, proporcionando una mayor eficiencia, lo cual se traduce en costes más bajos, con los consiguientes incrementos de participación en el mercado o de rentabilidad, así como en una mejora del servicio al consumidor, con ciclos de pedidos más cortos y mayor disponibilidad de stocks.

El control de inventarios es una herramienta fundamental en la administración moderna, ya que esta permite a las empresas y organizaciones, conocer las cantidades existentes de productos disponibles para la venta, en un lugar y tiempo determinado, así como las condiciones de almacenamiento aplicables en las industrias.

Las funciones de control de inventarios pueden apreciarse desde dos puntos de vista: Control Operativo y Control Contable.

El control operativo aconseja mantener las existencias a un nivel apropiado, tanto en términos cuantitativos como cualitativos, en el que se realiza un control pre-operativo llamado Control Preventivo. El control preventivo se refiere, a que se compra realmente lo que se necesita, evitando acumulación excesiva.

La auditoría, el análisis de inventario y control contable, permiten conocer la eficiencia del control preventivo y señala puntos débiles que merecen una acción correctiva. No hay que olvidar que los registros y la técnica del control contable se utilizan como herramientas valiosas en el control preventivo.

Algunas técnicas son las siguientes:

- Fijación de existencias máximas y mínimas.
- Índices de Rotación.
- Aplicación del criterio especialmente cuando las especulaciones entran en juego.

- Control Presupuestal.

Para una compañía comercial, el inventario comprende toda la mercadería de su propiedad, que se tiene para la venta en el ciclo regular comercial.

El Inventario final de un año es también el inventario inicial del próximo año. Por tanto, un error de inventario de fin de año afecta el estado de resultados de los dos años. Por ejemplo, una sobreestimación del inventario final generará una sobreestimación del ingreso neto de este año y una subestimación compensatoria del ingreso neto del año siguiente.

El inventario significa la suma de aquellos artículos tangibles de propiedad, los cuales están disponibles para la venta en una operación ordinaria comercial y están en un proceso de producción para tales ventas.

Otro método para el control de inventarios en la empresa es el ABC. El ABC de los inventarios consiste en estructurar o clasificar los productos en tres categorías denominadas A, B y C; apoyándose en el principio según el cual, generalmente, los productos siguen una distribución parecida a la realizada por Pareto con las rentas de los individuos. Dicho argumento es: alrededor del 20% del número de artículos en stock representan cerca del 80% del valor total de ese inventario, según Mora (2011).

### **Capítulo 3: Metodología**

Considerando la hipótesis de análisis y pre diagnóstico, referida al sistema de control que la marca franquiciante le asigna a la sucursal de Villa Mercedes (franquiciado) es que se propuso una metodología de investigación sustentada en el abordaje de fuentes primarias y secundarias, es decir se buscó tener contacto con la mayor cantidad de datos tanto de primera como de segunda perspectiva; las fuentes de información que se pueden utilizar dentro de un proyecto de investigación según Vieytes (2004) son tanto primarias como secundarias. Las fuentes primarias permiten conocer la información respecto de la empresa de primera mano, es decir directamente de la fuente de trabajo, mientras que las fuentes secundarias hacen referencias al sustento bibliográfico que se utiliza en el estudio del caso en particular, en relación a otros antecedentes y casos de estudio.

Es por esto que el carácter del estudio tuvo una dualidad complementaria, por un lado, se trabajó desde un enfoque exploratorio, ya que el abordaje sobre las fuentes primarias fue analizado desde una perspectiva novedosa y sin precedentes en la organización y su sistema. Por otro lado, el carácter descriptivo del estudio debido a el análisis de fuentes secundarias con información ya expuesta, tanto de la propia organización como del sector en el que se encuentra inmersa.

La metodología de análisis de los datos fue cualitativa y cuantitativa al mismo tiempo. La primera fue empleada para enfocar el estudio en aspectos de esencia y de contenido, como por ejemplo el análisis de las manifestaciones de los directivos y responsables de la sucursal; allí el interés de la investigación estuvo puesto sobre el aporte experiencial que pudieron manifestar estos integrantes de la empresa. De igual forma sucedió con el análisis documental, tomando contacto con informes donde también la prioridad estuvo fraccionada hacia aquellos aspectos de contenido. En complemento la metodología cuantitativa permitió estandarizar los datos relevados, pudiéndolos clasificar medir y describir, como fue el caso de los resultados del

control, la cantidad de stock, las comparaciones entre lo estipulado y lo logrado y por supuesto la mecánica del trabajo de administración de insumos y toda el área.

Las técnicas de relevamiento estuvieron determinadas a partir de los objetivos de investigación, y sobre todo en consecuencia a las muestras de donde se recabó la información, por lo tanto, es preciso explicar cuáles fueron los grupos muestrales estudiados:

Por un lado, a los directivos y encargados de la sucursal, a quienes se entrevistó y se utilizó como instrumento la guía de pautas. Las entrevistas no estructuradas permiten recoger elementos relacionados al problema de stock, mediante un acercamiento directo y verbal con el entrevistado, para conocer aspectos, objetivos del problema y actitudinales hacia él. La entrevista se basa en una guía general de temáticas y/o preguntas, las cuales serán no estructuradas para obtener una visión más general de la empresa, donde se le da el espacio al entrevistado para que configure el campo y brinde información extra. Si bien estas entrevistas serán realizadas a través de una guía de pautas esto no implica la posibilidad de que se adicionen preguntas extras cuando la entrevista lo requiera.

Luego se realizó una observación directa del funcionamiento y de las áreas del local, utilizando como instrumento a la guía de observación y las categorías determinadas del análisis. El estudio del análisis interno de la empresa fue efectuado a través de la aplicación de la Cadena de Valor como modelo de análisis.

En tercera instancia se realizó el estudio sobre informes y resultados, que por un lado fueron contemplados por análisis documental abierto, y por otro por un análisis documental cuantitativo.

Con respecto al análisis del contexto se llevó adelante un análisis documental tanto del macro como del micro entorno observando páginas webs con informes especializados del sector, y también de marcas competidoras. Puntualmente se utilizaron los modelos de análisis

PEST y Las Cinco Fuerzas de Porter, que permitieron identificar el posicionamiento de la empresa, su contexto de influencia y potenciales ventajas de crecimiento.

El criterio muestral para todos los casos fue no probabilístico intencional, es decir que los resultados que se ofrecen en el capítulo siguiente no pueden ser extrapolados a la tendencia de todo el sector, ya que carecen de representatividad; sin embargo, el énfasis estuvo acentuado sobre el criterio del propio investigador para de acuerdo a su propio criterio, seleccionar aquellos casos típicos de indagación que él consideró más idóneos a la investigación (Vieytes, 2004).

### Fichas técnicas

**Tabla 1: Ficha Metodológica Macro entorno**

<b>Tipo de Estudio</b>	<b>Descriptivo y Exploratorio</b>
<b>Metodología</b>	Cuantitativa y Cualitativa
<b>Técnica</b>	Análisis documental
<b>Instrumento</b>	Grilla de Análisis (ver anexo 1)
<b>Corpus de análisis</b>	Páginas web de organismos gubernamentales (INDEC, ministerios). Informes y estadísticas de censos y consultoras
<b>Criterio Muestral</b>	No Probabilístico por conveniencia

*Fuente: Elaboración Propia*

**Tabla 2: Ficha Metodológica Micro entorno**

<b>Tipo de Estudio</b>	<b>Descriptivo y Exploratorio</b>
<b>Metodología</b>	Cuantitativa y Cualitativa
<b>Técnica</b>	Observación directa y análisis documental
<b>Instrumento</b>	Guía de observación y grilla de análisis (ver anexo 2)

<b>Población</b>	Actores y participantes de la industria de la indumentaria
<b>Criterio Muestral</b>	No Probabilístico intencional
<b>Muestra</b>	Competidores. Proveedores. Consumidores. Barreras de ingreso. Sustitutos.

*Fuente: Elaboración Propia*

**Tabla 3: Ficha metodológica análisis interno**

<b>Tipo de Estudio</b>	Exploratorio
<b>Metodología</b>	Cualitativa
<b>Técnica</b>	Entrevista en profundidad
<b>Instrumento</b>	Guía de pautas (ver anexo 3)
<b>Población</b>	Directivos y encargados del local
<b>Criterio Muestral</b>	No probabilístico-Intencional
<b>Muestra</b>	Dueña del local, encargada general y 3 empleadas

*Fuente: Elaboración Propia*

**Tabla 4: Ficha metodológica análisis interno**

<b>Tipo de Estudio</b>	Descriptivo
<b>Metodología</b>	Cuantitativa
<b>Técnica</b>	Observación directa
<b>Instrumento</b>	Guía de observación (ver anexo 4)
<b>Población</b>	Estructura y procesos de trabajo en el local
<b>Criterio Muestral</b>	No probabilístico-Intencional
<b>Muestra</b>	Esquema de distribución del espacio físico del local. Proceso de registros de stock. Procesos de administración de insumos. Proceso de

	pedido a proveedores. Proceso de atención al cliente. Proceso de reposición de mercadería
--	---

*Fuente: Elaboración Propia*

**Tabla 5: Ficha metodológica análisis interno**

<b>Tipo de Estudio</b>	Descriptivo
<b>Metodología</b>	Cuantitativa
<b>Técnica</b>	Análisis documental
<b>Instrumento</b>	Guía de análisis (ver anexo 5)
<b>Corpus de análisis</b>	Documentos, informes, facturas, planillas de registro utilizados por la administración del local
<b>Criterio Muestral</b>	No probabilístico-por conveniencia

*Fuente: Elaboración Propia*

**Tabla 6: Ficha metodológica análisis interno**

<b>Tipo de Estudio</b>	Exploratorio
<b>Metodología</b>	Cualitativa
<b>Técnica</b>	Entrevista en profundidad
<b>Instrumento</b>	Guía de pautas (ver anexo 6)
<b>Población</b>	Proveedores
<b>Criterio Muestral</b>	No probabilístico-Intencional
<b>Muestra</b>	2 responsables del principal proveedor (Mimo & Co)

*Fuente: Elaboración Propia*

## **Capítulo 4: Presentación Y Análisis De Datos: Diagnóstico**

## **Macroentorno**

### **Composición política en Argentina**

La nueva administración política económica del presidente Macri ha implementado reformas significativas, las más relevantes que se han puesto en marcha y/o terminado son (CSIS, 2018):

- Eliminación de las restricciones a las exportaciones agrícolas.
- Reducción de los subsidios gubernamentales a los servicios públicos.
- Fin del incumplimiento de la deuda soberana del país.
- Eliminación de restricciones poco transparentes a las importaciones.
- Eliminación de controles de cambio.
- Eliminación de derechos de exportación.
- Reforma fiscal Integral.
- Fortalecer lazos dentro de los bloques comerciales y entre ellos.
- Aumentar el financiamiento a bajo costo para PYMES.

### **Medidas del gobierno respecto al sector industrial en sí y los diferentes sectores industriales**

En torno al sector industrial, el gobierno de Macri ha tomado diferentes decisiones respecto al mismo, teniendo en cuenta que la Argentina es un país marcadamente industrial.

El presidente ha desarrollado las medidas a tener en cuenta para impulsar la industria en el sector, y los beneficios con los que se cuenta para realizarlo. En el mismo se refirió a temas como se encuentra la industria en el país y cómo llegar al objetivo de una Argentina más productiva, consecuentemente una Argentina con menos pobreza.

La industria de la construcción se ha puesto en marcha nuevamente gracias a las inversiones en infraestructura que está haciendo el gobierno para que las empresas cuenten con la energía y la logística que necesitan (Infobae, 2018).

El día 19 de Abril del año 2018 el congreso sanciono la Ley de Compre Argentino y Desarrollo de proveedores, la cual tiene como objetivo principal aprovechar el poder de las compras públicas como factor del desarrollo industrial del país, acrecentar sus capacidades productivas y potenciar su perfil exportador (Cronista, 2018).

Los resultados de las medidas aplicadas, cooperan a que la producción industrial crezca, lo cual se ve reflejada en un crecimiento sostenido de la economía, de manera tal que esto influye de forma positiva respecto a la pobreza y generación de trabajo.

### **Medidas respecto al comercio exterior**

El gobierno al mando, ha colaborado con medidas respecto a las exportaciones e importaciones. Desde un principio, en Mayo de 2017, el Gobierno Nacional anunció la suba en el reintegro de las exportaciones, cosa que no ocurría desde hace 15 años. Dicha medida, produce beneficios para varios sectores, tales como: autopartistas, textiles (prendas de vestir, instrumentos médicos y de control, manufacturas de cuero, maquinaria y maquinas eléctricas, muebles, juguetes, metalúrgico y calzado, entre otros). Con esta alícuota de reintegro, las devoluciones aumentarán entre un 30 y 80 por ciento (Ámbito, 2018).

### **Balanza comercial**

Según Datos arrojados por el INDEC (2018), analizando las exportaciones e importaciones, se observa que desde el año 2008 al 2013, la balanza comercial arrojaba superávit, a partir del mismo, hasta el 2018 los resultados son negativos, dejando así un difícil comercial.

Las exportaciones a Marzo de 2018 están compuestas por un 5,8% por combustibles y energía, un 25,8% de productos primarios, 31,4% de manufacturas de origen industrial y con mayor salida manufacturas de origen agropecuario con un 37,8%. En cambio las importaciones están confeccionadas bienes intermedios con un 30,3%, piezas y accesorios para bienes de capital 21,0%, con un 19,6% bienes de capital, 13% bienes de consumo, 8,5% de vehículos automotores de pasajeros, 7,2% de combustibles y lubricantes y por último, un 0,4% de otros diferentes bienes (INDEC, 2018).

## **Económico**

### **PBI**

Según datos oficiales relevados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC, 2018), en el informe de avance del nivel de la actividad del cuarto trimestre del 2017, el producto bruto interno nacional ha crecido un 2,9% en dicho año. El mismo fue generado por el mayor nivel de inversiones, por el sector agropecuario y en menor medida por el consumo (INDEC). Comparando las variaciones del PBI de 2016 y 2017, solo fueron tres los sectores que no cerraron en alza: explotación de minas y canteras con -3,4%, generación de electricidad, gas y agua en -1,1%, y hogares privados con servicio doméstico que disminuyó un 0,6%.

La suba del 2,9% en 2017 resultó ser la mayor desde el 2011, y compensó la caída del 1,8% que arrojó el PBI en 2016 (INDEC, 2017). Para el 2018, según un estudio realizado por la consultora Ecolatina, se prevé un menor crecimiento del PBI, las expectativas fueron disminuyendo en la medida que el fenómeno climático de la Niña comenzó a afectar el sector agropecuario. Cabe destacar que dicho problema climático redujo el volumen de precipitaciones desde el año 2017, pero en el 2018 se acentuó (Ecolatina, 2018).

La sequía, además de tener un impacto negativo directo sobre la producción agrícola (menor producción agropecuaria y menores volúmenes exportados), afectará de manera indirecta a las actividades ligadas a la misma. Al ser la Argentina un gran productor de ciertos cultivos y sus productos manufacturados, las exportaciones agropecuarias se ven motivadas por la caída en la oferta mundial y sus precios vienen en alza en los últimos meses. Esto se traduce en que el impacto en los volúmenes producidos será mayor al de los valores exportados, por ende, el PBI sufrirá más la sequía que las exportaciones.

### **Inflación**

El gobierno de Macri propuso finalizar el año 2018 con un 15% de inflación. Sin embargo, los datos que dio a conocer el INDEC (2018) no muestran lo mismo; la inflación en marzo de dicho año fue de 2,3% y se acumuló 6,7% en el primer trimestre. Estos porcentajes son los que alejan la meta del gobierno, ya que se espera que en el segundo trimestre la suba de precios esté rozando el 12%, según datos arrojados por consultora (Ecolatina, 2018).

### **Tipo de cambio**

Respecto al tipo de cambio nominal, según el resultado del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) de Abril 2018, realizado por el Banco Central de la República Argentina, proyectan para fin de año un tipo de cambio respecto al dólar de \$/US\$ 22,6 promedio mensual (BCRA, 2018).

En tanto, las expectativas para diciembre de 2019 se ubicaron en \$/US\$ 25,4.

Para la evaluación y formulación del proyecto de inversión se utilizó el Tipo de cambio vendedor del Banco Nación de \$ 27,21 al día 13 de Julio de 2018, lo cual demuestra que las estimaciones proyectadas para el tipo de cambio peso/dólar a final del año, están por debajo de lo esperado, apenas ha pasado mitad año y ya fue superado ampliamente.

### **Valor de la canasta básica familiar y de los productos**

Según informe de INDEC, la medición de pobreza puede determinarse por si los ingresos de los hogares son capaces de cubrir las necesidades esenciales alimentarias y no alimentarias, de la Canasta Básica Alimentaria (CBA) y la Canasta Básica Total (CBT).

El análisis se realiza con datos obtenidos de Gran Buenos Aires. El costo de la Canasta Básica Alimentaria de Marzo de 2018, con una familia tipo de 4 personas es de \$7.090,19, con lo cual se necesita mínimamente el mencionado ingreso para no ser indigente, donde el precio de la canasta aumentó 1,5% respecto a Febrero de dicho año. Sin embargo, la Canasta Básica Total marcó un alza de 1,9% de un mes a otro, con un costo de \$17.867,28 para el mismo modelo de familia planteado, en caso de no contar con dicho monto, la familia se consideraría pobre. La variación que se observa de la CBA y la CBT desde Marzo 2017 a Marzo 2018 fue de 22,3% y 26,8% respectivamente (INDEC, 2018).

### **Poder adquisitivo de los ciudadanos**

Con el anuncio del Gobierno de Macri, el salario mínimo vital y móvil aumentó el 1ro de Enero de 2018 a \$9.500 manteniendo su valor hasta Julio del corriente año, ya en Agosto volverá a subir a \$10.000.

La mejora del salario real también contribuyó a la reducción de la pobreza. En 2017 subió 2,5% frente al año anterior, aunque no compensó la caída de 2016 con respecto a 2015, que fue del 4,5%, datos arrojados por el Ministerio de Producción de la República Argentina. La paradoja es que a pesar de que las remuneraciones aumentan, tienen poco poder adquisitivo (Ministerio de Producción , 2018).

Un estudio realizado por la Universidad de Avellaneda, confirma la paradoja, anteriormente mencionada. La leve recuperación de la crisis del 2016, aún no es satisfactoria

para vencer la caída de los salarios reales producida en tal año, y el poder de compra del salario vital y móvil en los dos primeros años de mandato del presidente Macri, se redujo en un 6,1% (El país digital, 2018).

Para el 2018 se cree que la baja en el poder adquisitivo se profundizará, ya que la inflación superará el aumento en el salario mínimo vital y móvil.

### **Nivel de consumo**

Los ciudadanos de Argentina, son considerados los mayores consumidores per cápita de América Latina, tal es que consumen un 41% más, que el promedio regional.

Según un informe llevado a cabo por la consultora Kantar Worldpanel, en conjunto con Ecolatina, afirman que el consumo masivo per cápita en el país disminuyó un 10% en los últimos cinco años (2013 a 2017). Lo que llama la atención es que Argentina, se mantiene intacta en primer lugar del ranking consumista, a pesar que en dicho período, en todos los países el consumo aumentó (excepto Brasil) (Ámbito, 2018).

El motivo de la reducción del consumo viene dado por el retroceso del poder adquisitivo, aunque el país aún mantiene relativamente bajos los diferentes niveles socioeconómicos.

Cabe destacar la gran diferencia que Argentina tiene con el país que le consigue en el ranking de consumismo (Chile), ya que el PBI por habitante de Argentina es 15% menor que el de Chile, aunque el consumo masivo per cápita en 5% mayor. Dicha variante se debe a que en el país todavía faltan ajustes en los valores de los servicios públicos, por lo que se considera que en un futuro próximo, el nivel de consumo se nivelaría con el de Chile (Info Alimentación, 2018).

## **Social**

### **Configuración poblacional**

Tras un largo período de crisis en cuanto a la información que el gobierno brindaba a los ciudadanos, ciertas cifras quedaron intactas en el tiempo sin poder ser actualizadas. El último censo realizado por el INDEC en la República Argentina fue el realizado en el año 2010. El mismo relevó la configuración de la población en el país, arrojando como resultado una cantidad de 40.117.096 ciudadanos en el país, siendo 20.593.330 mujeres y 19.523.766 hombres.

Con respecto a las edades de la población, según un estudio realizado por el Instituto de Salud Pública y Gestión Sanitaria (ISG), basándose en la información de los Censos elaborados por INDEC de 1980, 1991, 2001 y 2010, se observa una tendencia de disminución de población joven y un aumento de los grupos de población adulta. Como detalla la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES), junto con el Instituto de Estudios Laborales y Sociales (IDELAS), la edad media de la población Argentina supera al promedio mundial, arrojando una edad promedio de aproximadamente 32 años, un año y medio más que la media mundial (IDELAS-UCES, 2017).

Dicho esto, se desprende que se verifica un incremento en el proceso de envejecimiento poblacional, característica de la Argentina, como lo es también a nivel mundial en el siglo XXI.

### **Tasa de mortalidad y natalidad**

En la Argentina, se registra que la tasa de natalidad va en descenso según los análisis realizados los últimos años. En 1977 la misma tuvo un aumento, llegando a 25 nacimientos por cada 1000 personas; a partir de dicho año la cifra comenzó a disminuir, y se espera que lo siga

haciendo. En 2016, las cifras oficiales emitidas por la Dirección e Información de Salud (DEIS) del Ministerio de Salud de la Nación refleja que la tasa de natalidad en Argentina es de 16,7.

Con respecto a la mortalidad infantil en el país, los últimos estudios realizados por el Ministerio de Salud de la Nación, respecto a las Estadísticas vitales de la Argentina se observa que ha disminuido desde al menos 1990, arrojando una cifra en 2015 de 9,7 muertes cada 1000 nacimientos. El Ministerio ha señalado que es la primera vez en 25 años que el resultado ha disminuido a un dígito, sin embargo, en 2016, tal cifra se mantuvo, lo cual se toma como alerta, ya que tal indicador muestra el riesgo de muerte de niños en el primer año de vida y se considera uno de los principales índices, junto con la mortalidad materna para medir la calidad de vida y el acceso a la salud. Daniel Pizzi, exsecretario de Salud de la Provincia de Córdoba, y magíster en salud pública explica que es muy difícil disminuir la cantidad de muertes de bebés si no se mejora la cobertura de atención primaria, el acceso a la salud, sobre todo de la población más vulnerable (La Voz, 2017).

### **Nivel de educación y formación**

El sistema educativo en la Argentina, es uno de los más reconocidos y avanzados en América Latina. El mismo es obligatorio para los ciudadanos a partir de los 4 años, hasta los 18.

El sistema está compuesto por 4 niveles; en primera instancia el nivel inicial, incluyendo niños de 45 días hasta los 5 años, siendo obligatorio a partir de los 4 años. El segundo nivel, es la educación primaria, donde la duración de la misma es entre 6 o 7 años, dependiendo de cada jurisdicción. La educación secundaria corresponde al tercer nivel del sistema, donde la duración es entre 5 y 6 años, también dependiendo de cada jurisdicción. Los tres niveles, hasta ahora mencionados, son de manera obligatoria para cualquier ciudadano de la República Argentina. La educación superior, último nivel del sistema, es optativo, donde se podrá elegir continuar

los estudios en universidades, institutos universitarios, o institutos de educación superior, ya sean estatales o privados.

En la Argentina, según datos estadísticos emitidos por el informe de Sistema educativo Nacional del año 2017, confirma las proporciones y porcentajes de las personas que han terminado y las que no, los diferentes niveles de estudio (Dirección Nacional de Información y Estadística Educativa, 2017).

El estudio realizado, ha dividido la población en dos estratos, en población mayor de 15 años que no completó el nivel primario, y en población adulta de 25 años y más, con secundario incompleto. Los datos que se tienen en cuenta son del tercer trimestre de 2014, sin tener en cuenta la población rural. Los mayores de 15 años que no han completado el primario fue del 8,9%, tratándose en valores absolutos de 2.572.492 millones de personas. En el caso del nivel secundario, los valores son significativos, ya que son 11.197.609 las personas que no culminaron con dicha etapa, representando el 49,7%.

Respecto al nivel superior, solo el 17,5% de la población de 25 años y más, alcanzó a completar el nivel superior, en valores absolutos, dicho porcentaje corresponde a 3.887.914 personas (Dirección Nacional de Información y Estadística Educativa, 2017).

### **Estratificación social**

En Argentina, los estratos sociales se dividen en 3 grupos, clase alta (ABC1), media y baja, sin embargo, la clase media y baja se subdividen, en clase media alta (C2) y media baja (C3); y clase baja (D2/E) y baja superior (D1). Estas divisiones vienen dadas por los ingresos que cada familia obtiene, determinando así un piso mínimo y un máximo para cada uno de los grupos anteriormente mencionados.

Antes que nada, para poder analizar los puntos claves de las clases sociales en la Argentina, es relevante informar que es muy alto el porcentaje de la población del país se encuentra por debajo de la línea de pobreza determinada por INDEC, siendo el mismo un 25,7%; por lo tanto este número representa a la cantidad de personas que reciben como máximo \$17.223 de ingreso promedio familiar mensual.

La clase que predomina en el país es la clase baja con la mitad de la población, 17% D2E donde su ingreso promedio es de \$8.400 y 33% D1 con \$18.000. La clase social media está delimitada por el 45% de la población y solo el 5% es de clase alta con \$205.000 de ingreso promedio familiar mensual. El 28% de la población es de clase media baja con un ingreso promedio de \$35.000 y un 17% de clase media alta donde sus ingresos promedio son \$68.000 (Oliveto, 2018).

## **Tecnológico**

### **Acceso a la tecnología por parte de los ciudadanos**

Según una investigación mundial, Argentina ocupa el tercer puesto en lo que respecta a adicción y uso de la tecnología. De los 17 países que se tuvieron en cuenta para la investigación, el 34% remarcó que le parece difícil tomarse un descanso de la tecnología, mientras el 16% dijo que no. En cuanto a lo que concierne a Argentina, el porcentaje que no le parece difícil es el mismo, pero a los que sí les parece difícil el descanso supera al promedio de la población que se tomó en cuenta para el estudio y arroja un 40% (CfK Global, 2017).

Respecto a las cantidades de personas que tienen acceso y hacen uso de las tecnologías de la información según datos del cuarto trimestre de 2017 se observa que 8 de cada 10 argentinos emplean teléfono celular y 7 de cada 10 utilizan internet.

La Patagonia es la región que en promedio hace mayor uso de la telefonía móvil (87,0%), computadora (49,7%) e internet (79,8%); la región que hace referencia a lo contrario es el Noroeste Argentino con los siguientes porcentajes, telefonía móvil (77,6%), computadora (42,4%) e internet (72,5%). Comparando ambos datos la brecha entre uno y otro no es abismal, pero respecto al uso de Internet en el Noroeste se encuentra 1,8 puntos porcentuales por debajo del promedio nacional (INDEC, 2018).

### **Nivel de desarrollo tecnológico en el país**

Argentina es un país subdesarrollado en la mayoría de los sentidos que puede llegar a referirse. En cuanto a lo tecnológico, estamos en proceso de desarrollo, gracias a programas que acompañan a estas personas con ideas sorprendentes para el día de mañana ponerlas en marcha.

Últimamente en todo el mundo se ha hablado de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), y Argentina no se ha quedado atrás y ha demostrado estar posicionado por encima de la media mundial. Según una publicación realizada por ITU (Unión Internacional de Telecomunicaciones) publicado en español por BBVA, Argentina ocupa el puesto dos en cuanto al posicionamiento del nivel y evolución de del avance de las TIC en el país.

Respecto a la cantidad de personas que utilizan Internet en el país, también supera a la media mundial, lo que parece ilógico ya que el 63,8% de los hogares en Argentina lo poseen en sus hogares. Lo que cambia el planteamiento anterior, es que las conexiones móviles son las principales protagonistas en cuanto a comunicación y tecnología, de hecho, en el año 2017 las suscripciones móviles superan a las cantidades de habitantes a escala mundial (BBVA, 2018).

Para el año 2020 se espera que el porcentaje de las personas que acceden a Internet en Argentina aumente, llegando a ser el 80% de la población. Esto se debe que, a partir del Plan Nacional de Conectividad, se logre conectar 2 millones de nuevos hogares de la provincia de

Buenos Aires, brindándoles un servicio de Internet accesible y de calidad. El objetivo final del Plan es poder realizar lo mismo a lo largo y ancho del país y potenciar la infraestructura de fibra óptica para conectar a más argentinos (Ministerio de Modernización, 2018).

### Conclusión análisis P.E.S.T.

PERFIL P.E.S.T	FACTORES	Muy negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy positivo
P O L I T  I  C O	Composición política en Argentina.				X	
	Medidas del gobierno respecto al sector industrial.					X
	Medidas respecto al comercio exterior.				X	
	Balanza comercial.	X				
	Fomento de las inversiones extranjeras.				X	

E C O N O M I C O	PBI.				X	
	Inflación.	X				
	Tipo de Cambio.	X				
	Valor de la Canasta Básica.		X			
	Poder adquisitivo de los ciudadanos.		X			
	Empleabilidad				X	
	Nivel de Consumo.			X		

S O C I A L	Configuración poblacional.		X			
	Tasa de mortalidad y natalidad.		X			
	Nivel de educación y formación.	X				
	Estratificación social.		X			

T E C N O L O G I  C  O	Acceso a la tecnología por parte de los ciudadanos.				X	
	Nivel de desarrollo tecnológico en el país.				X	
	Inversión pública en investigación y promoción del desarrollo tecnológico.		X			

Con respecto al cuadro realizado se desprende que de las 19 variables tomadas en cuenta para analizar el macro entorno donde está inmersa la organización es prácticamente negativo, ya que los datos arrojados fueron los siguientes:

Muy positivo: 1

Positivo: 7

Negativo: 6

Muy negativo: 4

Indiferente: 1

Para una conclusión, se le asignaron puntajes a cada una de las posibles visiones de las variables, aplicándole 0 a indiferente, 1 a positivo y 2 a muy positivo, en sentido opuesto se le determinó -1 a negativo y -2 a muy negativo. Con la puntuación se realizará un análisis individual de los 4 componentes del P.E.S.T.

El factor político obtuvo un 0,6 ubicándose entre indiferente y positivo, los determinantes claves para dicho perfil fueron el cambio de gobierno con una política totalmente diferente a la anterior, los acuerdos firmados con el extranjero para fomentar al comercio exterior, como así también el fomento a la industria, sin embargo, lo que hace disminuir el indicador es la balanza comercial, la cual arroja déficit comercial desde el año 2013.

Con respecto al factor económico, puede decirse que la Argentina presenta una economía inestable; el PBI del país continúa a la baja aunque las expectativas de crecimiento no se descartan, con respecto al poder adquisitivo de las familias se puede concluir que disminuye, ya que la inflación afecta de manera negativa, como así también el tipo de cambio peso/dólar, lo cual hace muy fluctuante la economía del país. El índice determinado para este factor es de -0,57 calculo que muestra que la economía de la Argentina no está atravesando un buen momento.

Socialmente hablando, y con los resultados obtenidos del análisis P.E.S.T, el país se encuentra estancado, los índices claves de estratificación social y nivel de educación no aumentan, las clases sociales se mantienen en el tiempo y demuestran que el poder adquisitivo de los sectores más vulnerables no puede ser mejorados. Respecto a la educación no es aprovechada al máximo, teniendo en cuenta que es uno de los sistemas educativos más prestigiosos y reconocidos de América Latina, la población que no termina sus estudios es muy elevado. Se determinó un índice de -1,25 para el factor social, el de mayor incidencia negativa dentro del análisis.

Por último, se analiza el factor tecnológico el cual arroja resultados positivos (0,33), aunque no logra alcanzar al político. Se observa que la población Argentina tiene acceso a tecnología, pero lo que se destina económicamente al fomento de nuevas tecnologías, no es significativo, ya que se destina entre 5 y 7 veces menos que los países más innovadores, aunque

no menos importante es que respecto a las tecnologías de la información y comunicación (TIC), el país se encuentra por encima de la media mundial. De todas maneras, el dato alarmante es el uso que la población le asigna a la tecnología, podrá tener acceso pero lo que se produce con ello es meramente de carácter ocioso.

## **Microentorno**

### **Análisis de Porter**

El análisis de las cinco fuerzas Porter permite una primera aproximación de cuál es la situación de la empresa con los consumidores, competidores, proveedores, sustitutos, y barreras de ingreso del sector en el que se encuentra inmersa la organización.

Para que el análisis sea mucho más preciso es importante describir el sector, la industria y el segmento en el que articula Mimo & Co Villa Mercedes. El sector es el del desarrollo de indumentaria, en el cual pueden observarse una diversidad de industrias, que van desde la obtención de la materia prima, la producción y hilandera, la confección de prendas, el desarrollo de marcas, y finalmente las industrias de reventa y comercialización. En este caso la compañía se encuentra en la última de estas industrias, en la de la reventa y comercialización, apuntada al segmento bebés, niños, y adolescentes, enfocados geográficamente en la provincia de San Luis.

### **La rivalidad entre los competidores**

Existe una gran rivalidad con el único competidor directo Cheeky, ya que ambos centran su atención en un nicho de mercado que posee un poder adquisitivo medio alto. La rivalidad entre la empresa y este competidor radica en la calidad de las prendas y originalidad de la misma, ya que ambas poseen precios de comercialización similar. En relación a la rivalidad con

los demás competidores resulta que la misma se realiza vía precios, dado que, los precios bajos de los competidores desplazan en algunos casos totalmente a la empresa cuando el objetivo del consumidor es minimizar el gasto. Mientras que en el caso de la calidad de los productos, la empresa posee ventaja en calidad por sobre estos competidores más pequeños.

La empresa Mimo & Co Villa Mercedes trabaja en un rubro en el cual existen siempre nuevos competidores, pocos de estos llegan a involucrarse en el nicho de mercado que manejan las dos principales marcas como Mimo & Co y Cheeky. Ambas empresas acaparan el mercado no solo por la gran calidad de las prendas sino también por la buena relación que existe entre el precio y la calidad. Una gran diferencia entre estos dos principales competidores, la cual lo posiciona a Mimo & Co un peldaño por arriba es la apertura del juego hacia el mercado internacional obteniendo un gran reconocimiento y prestigio en todos los niveles. A su vez, otra diferencia entre ambos competidores son sus posibilidades de consumo en compras online, mientras que Mimo & Co posee un desarrollo web considerable, Cheeky tiene un shop online más incipiente.

A pesar de que la competencia directa de la empresa es Cheeky existen locales pequeños que comercializan indumentaria para niños que resultan competidores para la empresa. Si bien la calidad del bien no es la misma resulta evidente que satisfacen la misma necesidad que la empresa, por lo que deben ser tenidos en cuenta como competidores.

## Presentación de los distintos competidores

Aspectos	Constantinopla	Cheeky	Pandy
<b>Propuesta</b>	<p>Es un multimarca que busca ofrecerle al cliente una alternativa de marcas de media calidad, haciendo referencia específica sobre las mismas buscando generar atracción a partir de lo que estas le significan. Su propuesta conceptual se apoya en la idea constante del concepto de niñez, destacando las características y vivencias de este periodo de la vida del ser humano haciendo alusión permanente a vivencias, sensaciones, experiencias que trata de asociarlas a la marca de su local. Puntualmente la oferta se diversifica en 5 marcas: Grisona, Wanama, Combustion Love, Luna Sol, Broer. Su mayor anclaje lo realiza con la marca más posicionada como lo es Grisino, que justamente refiere a indumentaria para niños utilizando el concepto "Ropa para jugar".</p>	<p>Este local es la competencia directa de Mimo &amp; Co Villa Mercedes ya que es el único que posee la misma característica de franquiciado exclusivo para con respecto al resto de los locales de niño de la ciudad, la calidad del bien que este ofrece es alta, los bienes que ofrece se dividen en accesorios, prendas y calzado.</p>	<p>Este local posee la exclusividad de la marca Pandy la cual se orienta a la venta de ropa para niños segmentada en 3 líneas (Mínimo de 0 a 9 meses, Baby de 9 a 24 meses, Kids de 2 a 10 años), también ofrece una gran variedad de accesorios. La calidad del producto que ofrece es buena. La trayectoria que posee en la ciudad es de tan solo 3 años por lo que todavía no posee una gran cartera de clientes.</p>

<p><b>Precio y calidad</b></p>	<p>El precio con el que se caracteriza su oferta tiene un promedio de \$700 por prenda, y la calidad es conceptualizada en un rango medio. Las formas de pago que les ofrecen al cliente conllevan Tarjeta de crédito, débito y efectivo. Es un local que realiza promociones en fechas puntuales tales como el día del niño, la vuelta al cole y los cambios de temporada.</p>	<p>El precio con el que se caracteriza su oferta tiene un promedio de \$600 por prenda, con respecto a la calidad de los productos que esta empresa posee, la misma es alta y su relación precio calidad es muy buena. Los medios de pago que este maneja son tarjeta de crédito, debito, efectivo, y Cheeky points (es un usuario que te creas en el cual por cada compra que haces sumas puntos si compras 15 pesos sumas 1 punto que este mismo punto se traduce a 1 peso).</p>	<p>El precio con el que se caracteriza su oferta tiene un promedio de \$750 por prenda, la calidad de los productos es buena, con respecto al precio que la misma maneja es elevado si uno lo compara con las marcas líderes, debido a que el producto más barato de la línea remeras posee el mismo precio que el producto más barato de la marca líder, y no así con respecto al producto más caro el cual termina saliendo más que el de la marca líder. La forma de pago que ofrece es mediante tarjeta de crédito, débito y efectivo.</p>
<p><b>Posicionamiento</b></p>	<p>De acuerdo a sus publicaciones busca generar un posicionamiento por usuario, es decir una tipología basada en la conceptualización para con el destinatario. Sus ofertas se encuentran constantemente dirigidas al concepto de niñez, es decir promoviendo la identificación de la marca con situaciones a fines a las que vive un niño. De todas formas más allá de su intencionalidad de posicionamiento y del refuerzo que pretende realizar con las marcas que comercializa, el tiempo que lleva en el mercado aun no le ha permitido afianzar la marca de su propio local.</p>	<p>Esta marca posee un gran posicionamiento en el mercado ya que tiene 20 años de experiencia en el rubro y no solo eso sino que en esos años siempre se mantuvo entre las marcas más prestigiosas y solicitadas del mercado, estando a la vanguardia de los cambios y tendencias en la moda.</p>	<p>Este local pose apenas 3 años de vida en la ciudad por lo que todavía no posee una gran cartera de clientes, con respecto a la marca, la misma pose una trayectoria de 30 años en el mercado nacional.</p>

<b>Target</b>	Si bien su mayor oferta se radica hacia un target configurado por niños recién nacidos a 12 años, también se advierte una propuesta más diversa a partir de las marcas como Wanama y Combustion Love que se dirigen a niños en transición hacia la pubertad y adolescencia.	El target al cual apunta la marca es para chicos recién nacidos hasta los 12 años de edad.	Desde niños recién nacidos hasta los 10 años de edad.
<b>Canales de comercialización</b>	Utiliza principalmente su perfil de Facebook, realizan publicaciones en páginas amarillas y salidas en medios locales como radio y blog de la ciudad de Villa Mercedes, es el caso de publicaciones en la página web ar.locale.online allí se realiza una referencia sobre la dirección, teléfono y el tipo de indumentaria que el local posee para ofrecer al público.	los canales de comercialización que esta marca maneja son varios, principalmente la página web oficial <a href="https://www.cheeky.com.ar">https://www.cheeky.com.ar</a> , la cual te brinda la opción de realizar la compra añadiendo cada producto al carrito, también posee un perfil en Facebook, figura en páginas amarillas y se promociona en los programas de radio local.	Los canales de comercialización que la marca maneja son varios, uno de los mismos es a través de la página oficial <a href="http://pandy.com.ar">http://pandy.com.ar</a> , posee un Facebook el cual pertenece a la dueña del local y publica los ingresos de nuevos productos, como así también ofertas, también se publicitan mediante las radios locales.
<b>Ubicación</b>	Se encuentra ubicado en la zona centro en un lugar estratégico, ya que la ciudad de Villa Mercedes cuenta con un solo polo de comercialización que es justamente dicha zona.	Con respecto a la ubicación del local se puede decir que hace varios años la misma era excelente ya que estaba ubicada en pleno centro de la ciudad, con el pasar de los años el centro de la ciudad se agrando notablemente para el norte dejando así al local posicionado en un lugar al cual la gente no concurre habitualmente.	El local se encuentra ubicado en una de las calles principales de la ciudad en la periferia del centro.

<b>Variedad de productos</b>	Al contar con 4 marcas su oferta logra diversificarse y la mezcla de productos que presenta es amplia. Por supuesto, al igual que todo local de indumentaria su variedad dependerá de el transcurso y desarrollo de temporada, y más aún si es un local a consignación sin desarrollo de marca propia. De esta manera la oferta se advierte limitada de acuerdo a las premisas de las marcas oficiales en consonancia con el fin de temporada.	Los productos que el mismo maneja se dividen en prenda, calzado y accesorios para niños entre 0 y 12 años, el mismo solo puede ofrecer al público los productos de la marca Cheeky ya que posee un contrato de exclusividad, en el cual se expresa de una manera muy clara que no se puede vender productos de otra marca dentro del local.	Los productos que ofrece se dividen en prendas y accesorios para niños entre 0 y 10 años. Al tener un contrato de exclusividad el mismo puede vender únicamente los productos de la marca.
------------------------------	--	---	--

<b>Aspectos</b>	<b>La Gran Muñeca</b>	<b>Timoteo</b>	<b>Anaclea</b>
<b>Propuesta</b>	Es un multimarca que ofrece a los clientes ropa de media calidad en su mayoría adquirida en la ciudad de buenos aires y también posee su propia marca tanto en ropa para niños como en uniformes escolares, ofrece al público prendas y accesorios desde los 0 hasta los 16 años.	Es un multimarca que ofrece únicamente prendas de diferentes marcas tales como Chibel, Coffee, Queen Juana, Okiwama entre otras dirigida hacia un segmento medio, el rango etario es desde los 0 años hasta los 16. Posee poca experiencia en el mercado ya que es uno de los locales nuevos de la ciudad.	Es un multimarca que ofrece prendas, calzado y accesorios de marcas reconocidas no solo para chicos sino también para grandes (Kosiuko - Wanama - Tucci - John L. Cook - Allô - Viga - Rafael Garófalo - Natalia Antolin - Armesto - Vestidos de Fiesta - Herencia Argentina - Pill Green - Ona Saez), de esta manera el local cubre la oferta tanto desde ropa para bebe hasta ropa para adultos, no posee exclusividad con ninguna de las marcas por lo cual dentro del local puedes encontrar ropa tanto de la temporada actual como de temporadas pasadas.

<p><b>Precio y calidad</b></p>	<p>Los productos que ofrece este local son de calidad media y poseen un precio bastante accesible, se pueden abonar tanto con tarjeta de crédito como también con débito y efectivo</p>	<p>En relación al precio y la calidad de los productos el mismo es bastante elevado ya que una remera tipo de este local sale lo mismo que una remera tipo de las marcas prestigiosas como por ejemplo Mimo &amp; Co, con respecto a la calidad la misma es media.</p>	<p>El precio que poseen los productos son altos, la calidad de los mismos también es media-alta, se puede abonar tanto en tarjeta de crédito, débito y efectivo.</p>
<p><b>Posicionamiento</b></p>	<p>La Gran Muñeca es un negocio con 15 años de trayectoria, en su comienzo era uno de los más visitados por la clientela de toda la ciudad, pero en los últimos 5 años perdió notablemente su posicionamiento quedando relegado con respecto a los principales locales de la ciudad.</p>	<p>El local es de los más nuevos en la ciudad por lo que la gente todavía no lo conoce tanto, debido a esto no posee una gran cantidad de clientes fidelizados.</p>	<p>Anacleta es un local con una gran trayectoria en la ciudad por lo cual posee una gran clientela fidelizada ofreciéndoles una gran ventaja la cual lo dice su eslogan, veni y vestí a toda la familia en nuestro local.</p>
<p><b>Target</b></p>	<p>El target que maneja el local es entre los 0 y los 16 años, abriendo el abanico con la oferta de los uniformes escolares.</p>	<p>El target al cual apunta el local es de 0 a 16 años teniendo la virtud de ofrecer a los clientes una variada cantidad de prendas como así también de distintas marcas.</p>	<p>El target al que apunta el local es a toda la familia, ya seas un bebe recién nacido, un niño, un adolescente o un adulto ya que posee una gran variedad de marcas tanto de prendas, como de calzado y accesorios.</p>
<p><b>Canales de comercialización</b></p>	<p>Los canales de comunicación que maneja el local son mediante publicidad en las radios locales y brindando la información como por ejemplo el número de teléfono, la dirección y el horario de atención al cliente por medio de páginas amarillas.</p>	<p>Utiliza principalmente su perfil de Facebook, se promociona en las radios locales como así también en <a href="http://infolugares.com.ar/San-Luis/Villa-Mercedes/Timoteo-Kids">http://infolugares.com.ar/San-Luis/Villa-Mercedes/Timoteo-Kids</a>.</p>	<p>Utiliza principalmente su perfil de Facebook donde promociona todos sus productos y ofertas a diario, también se promociona en radios locales, <a href="http://guia.devillamercedes.com/anacleta-dd11388.html">http://guia.devillamercedes.com/anacleta-dd11388.html</a>, <a href="http://www.paginasamarillas.com.ar/fichas/anacleta_14484844/">http://www.paginasamarillas.com.ar/fichas/anacleta_14484844/</a>, y <a href="https://ar.locale.online/">https://ar.locale.online/</a></p>

			<a href="http://anacleta-villa-mercedes-508272539.html">anacleta-villa-mercedes-508272539.html</a> .
<b>Ubicación</b>	La ubicación del local en su comienzo era una de las mejores de la ciudad ya que estaba en una de las mejores esquinas del centro, con el tiempo el centro se expandió dejando así alejado al mismo de lo que es hoy el punto neurálgico del centro de Villa Mercedes.	Se encuentra ubicado en el punto neurálgico del centro de la ciudad, encontrando así una de las grandes ventajas del local.	Al igual que La Gran Muñeca en su comienzo la ubicación que tenían era una de las mejores de la ciudad ya que se encontraban en pleno centro de la ciudad, al pasar los años la ciudad se expandió y quedaron relegadas, quedando ubicadas en el centro viejo.
<b>Variedad de productos</b>	Ofrece prendas, accesorios y uniformes escolares para niños entre 0 y 16 años, al ser la mayoría de sus productos adquiridos en la ciudad de Buenos Aires posee una gran variedad sin depender de la época del año que este transcurriendo.	El local posee una gran variedad de prendas debido a la gran cantidad de marcas( Chibel, Coffee, Queen Juana, Okiwama entre otras) que ofrece una gran variedad de diseños, las prendas son para niños entre los 0 y los 16 años.	Anacleta ofrece una gran variedad de productos (prendas, calzados y accesorios) para toda la familia ya que posee una variada cantidad de marcas para ofrecerle al público(Kosiuko - Wanama - Tucci - John L. Cook - Allô - Viga - Rafael Garófalo - Natalia Antolin - Armesto - Vestidos de Fiesta - Herencia Argentina - Pill Green - Ona Saez).

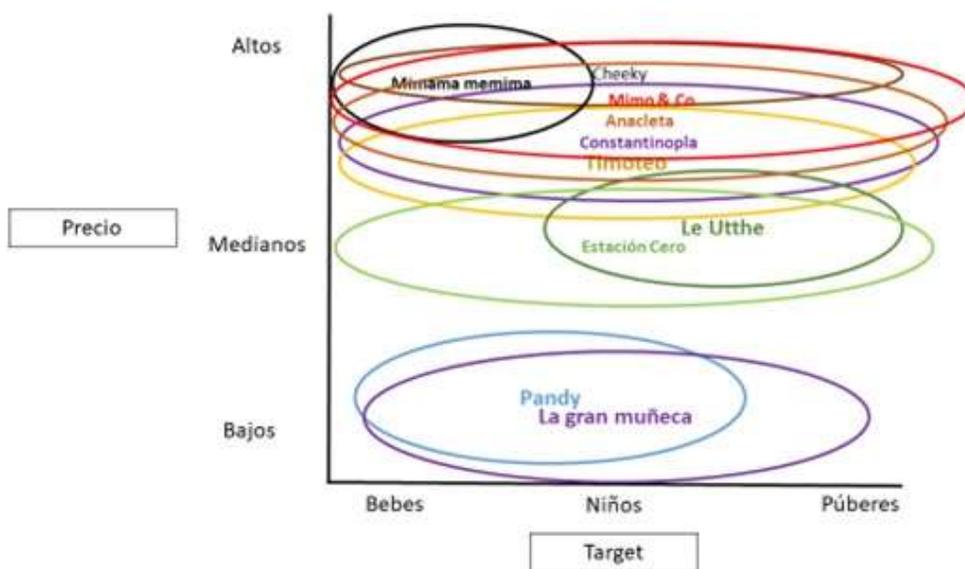
<b>Aspectos</b>	<b>Le Utthe</b>	<b>Mimama Memima</b>	<b>Estación Cero</b>
<b>Propuesta</b>	Este local posee la exclusividad de la marca Le Utthe la cual vende prenda, calzado y accesorios principalmente para hombres y mujeres adolescentes y adultos, también ofrece la misma variedad de productos para niños entre 2 y 14 años, la calidad de los productos es buena como así también el precio.	Es un multimarca que ofrece una gran variedad de productos desde ropa para bebés, muebles para bebés, accesorios, decoración, juguetería didáctica, coches y todo lo que uno necesita para cuando se entera que va a tener un bebé, encontrando así un gran atractivo para los clientes que buscan no solo vestir a su bebé sino también encontrar una gran variedad de accesorios que va a necesitar. Con respecto a la ropa puntualmente que ofrece este local es para niños desde 0 hasta 24 meses.	Es un multimarca que ofrece prendas, accesorios y calzados de mediana calidad para niños desde los 0 años hasta los 16, es uno de los primeros locales que hubo en la ciudad de ropa para niños, el cual en su momento captaba a toda la clientela de la ciudad pero con el pasar de los años se fue quedando en el tiempo tanto en la variedad de los productos como así también en la imagen del local.
<b>Precio y calidad</b>	La relación precio calidad que poseen los productos es buena ya que ofrecen un producto de buena calidad a un precio que no llega a ser alto, los medios de pago que ofrece el local son tanto con tarjeta de crédito, débito y efectivo.	Con respecto al precio-calidad de las prendas que se ofrecen en el local se ve que las prendas son de una calidad media y se venden a un precio elevado, los medios de pago que ofrece el local son mediante tarjeta de crédito, débito y efectivo.	Los productos que ofrece este local son de calidad media los cuales poseen un precio medio, los medios de pago que ofrece el mismo son principalmente en efectivo pero también posee tarjeta de crédito y débito.
<b>Posicionamiento</b>	Este local posee 5 años de trayectoria en el mercado de la ciudad por lo que cuenta con una clientela fidelizada, la cual compra en su mayor cantidad los productos no solo para el niño sino también para el adolescente de la familia.	El local tiene más de 8 años de experiencia en el mercado, por lo que posee una clientela muy fidelizada no solo por la experiencia sino también por ofrecer al cliente todo lo que uno necesita para él bebé desde que nace hasta que pasa a la etapa de la niñez.	El local es uno de los primeros locales de la ciudad que ofrecían al público indumentaria para niños, posee una gran trayectoria pero a lo largo de los años no fue evolucionando sino que involucionó quedándose así en el tiempo.

<b>Target</b>	El target al que apunta el local es desde niños de 2 años hasta hombres y mujeres de mediana edad (32 años).	El target al que apunta el local es para bebés desde que recién nacen hasta los 24 meses, teniendo la posibilidad de captar aún más al cliente con la gran variedad de productos que posee el mismo.	El target al que apunta el local es desde los 0 hasta los 16 años, ofreciéndoles a los clientes prendas, accesorios y calzado.
<b>Canales de comercialización</b>	Los canales de comunicación que utiliza son principalmente la página oficial de la marca <a href="http://leutthe.com">http://leutthe.com</a> , la cual se encuentra en plena refacción, también utiliza en gran medida su perfil de Facebook promocionando todos sus productos, como así también páginas amarillas.	Los canales de comunicación que utiliza principalmente son su perfil de Facebook, publicidad en las radios locales, <a href="http://guia.devillamercedes.com">http://guia.devillamercedes.com</a> , y páginas amarillas.	Como anteriormente lo mencione es un local que se quedó en el tiempo debido a eso el medio de comunicación más utilizado es la promoción del local a través de las radios locales, también figura en páginas amarillas.
<b>Ubicación</b>	Se encuentra ubicado en el punto neurálgico del centro de la ciudad, encontrando así una de las grandes ventajas del local.	El local se encuentra ubicado en una de las calles principales de la ciudad en la periferia del centro de la misma, teniendo una buena posición pero no siendo de las mejores.	Con respecto a la ubicación del local se puede decir que hace varios años la misma era excelente ya que estaba ubicada en pleno centro de la ciudad, con el pasar de los años el centro de la ciudad se agrando notablemente para el norte dejando así al local posicionado en un lugar al cual la gente no concurre tanto.
<b>Variedad de productos</b>	El local ofrece prendas, calzados y accesorios de la misma marca ya que posee un contrato de exclusividad cubriendo una franja etaria desde los 2 años hasta los 32.	El local ofrece prendas para niños de la marca Jack Boa desde los 0 hasta los 24 meses, muebles para niños, accesorios, iluminación, coches para niños, juguetería, entre otras cosas.	El local ofrece prendas, accesorios y calzados para niños entre los 0 y los 16 años.

## Grupos estratégicos

Con esta matriz se pudieron analizar diversas variables que caracterizan y demuestran el mapa competitivo desarrollado en la industria de las tiendas y locales que comercializan indumentaria para chicos en la ciudad de Villa Mercedes. Principalmente se tomaron como conceptos de análisis las siguientes categorías: Precios vs Target; Ubicación vs Variedades de productos.

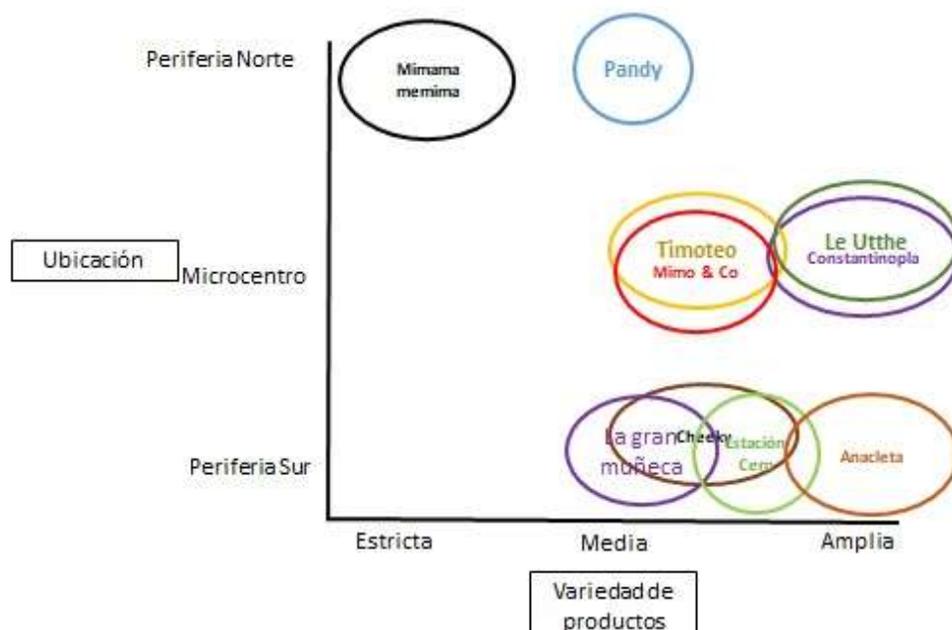
Con respecto a la primera de estas categorías (Precio vs Target) puede advertirse a continuación que la mayoría de los locales apuntan tanto a bebés, niños, como púberes, siendo entonces una competencia estricta en este sentido, sin embargo, al momento de cruzar dicha variable con la categoría "precio" esta competitividad comienza a flexibilizarse pudiendo observarse una distribución cuasi uniforme de los competidores.



Fuente: Elaboración propia.

El segundo de los esquemas estuvo concentrado en contrastar la ubicación respecto a la variedad de productos presentados por cada uno de los locales. La idea de este contraste refirió

a un análisis que busco entender la dinámica que presentan los competidores en relación a las posibilidades que le brindan al consumidor; por ejemplo, uno de los competidores podría presentar una variedad amplia, pero encontrarse en una zona alejada del espacio fundamental de comercialización, y entonces ser sustituido rápidamente por los locales afincados en el microcentro. Este es el caso justamente de Anacleta, un local que cuenta con una oferta amplia, pero se encuentra ubicado en una de las periferias de la zona de comercialización. En cambio Constantinopla y Le Utthe presentan una variedad amplia y al mismo tiempo se encuentran en el microcentro brindándole una oportunidad inmejorable a los consumidores que se acercan a esta plaza, sin embargo la calidad de Le Utthe se mantiene en un espacio medio, por el contrario Constantinopla se presentan como un competidor con varios factores claves de éxito tales como la ubicación, la variedad de productos, y como se advirtió en otro de los esquemas una calidad superior al de los de este grupo estratégico.



Fuente: Elaboración propia.

### **Conclusión fuerza competidores**

Teniendo en cuenta la distribución que presentan los competidores en la plaza, su oferta en cuanto a calidad precio y variedad de productos puede decirse que el nivel y la capacidad de negociación que poseen sobre el sector es de intensidad media. Esta conclusión se genera teniendo en cuenta que en determinadas situaciones los distintos locales igualan, de una u otra manera sus ofertas dándole al consumidor alternativas de selección, lo que entonces los hace vulnerables. Sin embargo en otras aristas, tal es el caso de la calidad en la indumentaria, son pocos los actores que logran realizar una oferta caracterizada por esta variable, lo que entonces genera una capacidad de negociación más importante para algunos de los competidores.

<b>Fuerza</b>	<b>Baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>
<b>Competidores</b>		X	

### **Poder de negociación de los proveedores**

En el caso de la empresa Mimo & Co, el poder de negociación es nulo ya que no posee ningún tipo de negociación al momento de realizar la compra de la mercadería, porque posee exclusividad con la marca para la venta de los productos.

### **Presentación de los distintos proveedores**

#### **Proveedor de mercadería**

#### **Tipología de proveedores**

Existe una cantidad diversa de proveedores que pueden abastecer a los distintos locales con mercadería, sin embargo, es preciso destacar que puede fraccionarse la tipología de estos proveedores teniendo en cuenta la calidad y la forma de negocio que se quiere llevar adelante.

Respecto a la indumentaria genérica es posible encontrar proveedores que comercializan a gran escala y al por mayor los cuales se encuentran en Capital Federal. Respecto a los proveedores exclusivos también la variedad es amplia permitiendo entonces contar con diversas alternativas al momento de analizar cómo y de qué forma estoquear o abastecerse de mercadería para el desarrollo del negocio.

### **Modelo de trabajo de los proveedores**

Respecto a los proveedores masivos estos tienen un desarrollo que obliga al cliente a movilizarse, a través de sus propios medios, lograr abastecerse con la mercadería que según su criterio puede llegar a ser la más idónea en beneficio del desarrollo comercial. En este caso la logística, la cantidad, tipología dependerá de lo que el cliente mismo defina y decida. En cambio cuando se tratan de proveedores exclusivos, o marcas que remiten a un modelo de franquicia, gran proporción de la gestión es estipulada por el franquiciante, aunque la logística de abastecimiento en lo que tiene que ver al transporte corre por cuenta del cliente; en lo que refiere a la cantidad, calidad y tipología de mercadería, como así también el sistema de gestión es sugerido por el actor franquiciante. Específicamente la sugerencia sobre la cantidad es estipulada en un mínimo el cual debe ser respetado por el cliente de igual forma sucede con la tipología de mercadería, ya que el franquiciante es quien especifica los distintos modelos a comercializar.

### **Logística de pedidos y entregas**

Como se dijo anteriormente la logística de pedido referida a los proveedores genéricos se encuentran bajo la dependencia de lo que el cliente pueda gestionar, corriendo por sus propios medios el manejo del transporte, los tiempos, cantidades, entre otros.

### **Nivel de exclusividad en los proveedores**

Este es un aspecto particular en esta industria ya que si un cliente pretende lograr exclusividad tendrá que incorporarse a un contexto legal de franquicia, y a priori podría significar una incidencia intensa sobre el poder de negociación de los locales, sin embargo esta situación solo se concreta una vez que el cliente ha estipulado contrato con proveedores exclusivos, mientras tanto la cartera de alternativas es muy amplia por lo que en ese sentido el nivel de negociación de los proveedores hacia los clientes es mínima, salvo en aquellos casos donde las marcas se encuentran posicionadas y con una relevancia en el mercado que logran apalancar determinadamente la decisión de los consumidores.

### **Acceso a proveedores**

Respecto a los proveedores genéricos el acceso es factible debido a que cualquier local que se lo proponga puede acceder, siempre y cuando esté dispuesto a comprar la cantidad mínima dentro de lo que estos comerciantes estipulan. En lo que respecta a las marcas franquiciantes, también el acceso es viable ya que se puede tomar contacto y vinculación de manera inmediata a través de los canales presentados para tal motivo tales cuales como página web, teléfono, email, personalmente.

### **Servicio técnico de computación**

#### **Tipología de proveedores**

Existe una gran cantidad de asistentes técnicos en la ciudad de Villa Mercedes que ofrecen el servicio de mantenimiento y arreglo de las computadoras. De esta manera se puede encontrar a los mismos trabajando en relación de dependencia en uno de los tantos lugares que ofrecen, no solo este servicio, sino también los productos para las computadoras (mouse,

teclado, monitor, entre otros), como también técnicos particulares que poseen su cartera de clientes totalmente fidelizados. Si bien, como se dijo acerca de la amplitud de la oferta de este servicio, también se debe considerar la importancia que adquiere un proveedor respecto a la confianza en el negocio, ya que estos actores logran acceder, en algunas ocasiones a determinada información confidencial del propio negocio, lo que genera entonces una relación de dependencia más intensa y que implica gestionar dicho vínculo con mayor cautela, o perdiendo capacidad de negociación.

### **Modelo de trabajo de los proveedores**

Los mismos, ya sean técnicos que trabajan en relación de dependencia, como también los que trabajan de manera independiente se dirigen al lugar donde se solicita el servicio para verificar y solucionar el problema que se posee con el computador, una vez visto el problema que posee el mismo realizan un presupuesto de solución del problema y si se acepta se procede a solucionarlo. Es decir que es un modelo de trabajo muchas veces personalizado y que le permiten al cliente organizar y gestionar los tiempos para evitar la discontinuidad en el trabajo por la falta o pérdida de alguna de las máquinas.

### **Logística de pedidos y entregas**

Se solicita el servicio de mantenimiento o solución del problema que tenga el computador, mediante llamados telefónicos a los técnicos, los cuales pactan una visita y así poder presupuestar y solucionar el problema.

**Acceso a proveedores**

El acceso a los mismo es factible ya que, lo único que se debe hacer es contactarlo y solicitar una visita técnica. En algunos casos, y dependiendo la confianza y el vínculo con el proveedor el acceso puede ser a través del acceso re moto.

**Proveedor de logística y transporte****Tipología de proveedores**

Existe una gran cantidad de proveedores de logística y transporte que brindan el servicio de trasportarte la mercadería desde el punto que se lo necesite hasta la ciudad de Villa Mercedes.

**Modelo de trabajo de los proveedores**

Los mismos brinda un servicio los 365 días del año para transportar la mercadería que se requiere, con diferentes tarifas dependiendo de la distancia que se recorra, el peso, entre otras cosas. Considerando que la demanda de este servicio es exclusivamente para recibir pedidos, es preciso destacar que la mayoría de estos proveedores tiene una metodología de distribución de la mercadería en un tiempo aproximado de 2 a 3 días, y también cabe la posibilidad de acercarse a sus depósitos y retirar directamente la mercadería.

**Logística de pedidos y entregas**

Se solicita el servicio de logística de la mercadería que se pretenda recepcionar, dependiendo desde donde se dirija y con qué rapidez será transportada la carga.

**Nivel de exclusividad en los proveedores**

En este caso existen proveedores de logística con mayor exclusividad debido a que poseen ventajas con respecto a sus competidores como por ejemplo (tienen sucursales en casi toda la Argentina, poseen envíos exprés, trabajan los 365 días del año, entre otras cosas). Es decir que las alternativas son amplias, y no genera dificultad al momento de gestionar el contacto con los mismos.

**Acceso a proveedores**

Respecto al acceso a los proveedores de logística, el mismo no presenta obstáculos, ya que lo que se debe hacer es solicitar el servicio, ya sea vía telefónica, vía mail, o también dirigiéndose a la sucursal.

**Proveedor de seguridad****Tipología de proveedores**

Existe una gran cantidad de proveedores de seguridad, ya sea a nivel nacional como así también a nivel local (ADT, X28, SIS), las cuales presentan una oferta similar.

**Modelo de trabajo de los proveedores**

Los proveedores de seguridad brindan un sistema de alarma en el cual cada vez que suena la misma se comunican telefónicamente para avisar lo ocurrido, como así también movilizan a una de sus unidades hasta el lugar. Este servicio tiene un costo mensual.

### **Logística de pedidos y entregas**

Es el cliente quien solicita el servicio de seguridad a cualquiera de los distintos prestadores del mismo, luego de esto, son ellos quienes se acercan hasta el lugar acordado para instalar las alarmas con un costo de instalación.

### **Nivel de exclusividad en los proveedores**

Existe una gran cantidad de proveedores de seguridad, es la empresa cliente la que una vez solicitado el servicio a un prestador normalmente mantiene el mismo, o tiene la alternativa de cambiar debido a la amplia plataforma que se le presenta.

### **Acceso a proveedores**

El acceso a los mismos no conlleva dificultad ya que lo único que se tiene que hacer es solicitar el servicio de seguridad a la empresa deseada.

### **Proveedor de papelería y elementos de oficina**

#### **Tipología de proveedores**

Existe una cantidad diversa de proveedores que pueden abastecer a los distintos locales con mercadería de papelería y elementos de oficina, sin embargo, es preciso destacar que puede fraccionarse la tipología de estos proveedores teniendo en cuenta la calidad y la forma de negocio que se quiere llevar adelante. Existen proveedores más bien grandes que se dedican a la venta de los mismos a las grandes empresas las cuales consumen una gran cantidad a diario, semanal, y mensualmente; también existen los pequeños proveedores que ofrecen una menor cantidad de productos pero que están en una mejor posición geográfica que el resto.

### **Modelo de trabajo de los proveedores**

Los mismos se encuentran en puntos fijos y es la empresa quien se debe dirigir al lugar para así solicitar los productos que necesita.

### **Nivel de exclusividad en los proveedores**

Es muy amplia la variedad de proveedores de papelería que se desenvuelven en la ciudad de Villa Mercedes, debido a esto las empresas optan por aquel que les oferte el mejor precio por la misma cantidad de elementos.

### **Conclusión fuerza proveedores**

Teniendo en cuenta las distintas tipologías de proveedores puede decirse que en este sector la industria de los abastecedores de mercadería mantiene una intensidad alta en su poder de negociación sobre los demás actores, ya que los locales comercializadores son simplemente revendedores que dependen exclusivamente de la determinación de la oferta de sus proveedores y más aún cuando se tratan de marcas exclusivas que presentan un modelo de negocio como franquicia.

<b>Fuerza</b>	<b>Baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>
<b>Proveedores de indumentaria</b>			<b>X</b>

Es importante diferenciar el análisis de los proveedores ya que lo anteriormente descrito corresponde a los proveedores de indumentaria, mientras que en lo referido a los

proveedores más generales el nivel de negociación puede ser descripto como media y quizás bajo.

<b>Fuerza</b>	<b>Baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>
<b>Proveedores genéricos</b>	<b>X</b>		

### **Poder de negociación de los consumidores**

El poder de negociación de los consumidores es grande ya que existe una amplia variedad de productos sustitutos. La ropa de niños no resulta ser un bien de primera necesidad para la población, por lo cual, en el momento actual que vive el país (con una pérdida del poder adquisitivo), su consumo no disminuye de manera considerable como en otros rubros. Si bien la merma de ventas se observa en períodos económicos de crisis, la realidad es que el consumidor acude a productos sustitutos de menor precio, por lo que los competidores pequeños resultan beneficiados.

### **Presentación de los distintos consumidores**

#### **Consumidor**

#### **Tipología y característica de consumidores**

Para el análisis de la tipología de consumidores se toma en cuenta a los decisores sobre la materialización concreta de la compra, además de los usuarios de los productos que concretamente son los chicos. Hasta hace una década y media atrás, los niños eran simplemente usuarios de la indumentaria que sus papas decidían comprarles, evidenciando entonces que las

marcas debían apuntar específicamente a las preferencias y expectativas de los mayores. Si bien parte del mercado aún se moviliza bajo esa tendencia, la decisión ya no solo corre por cuenta del adulto sino que la incidencia de los chicos en la decisión de la compra es mayor.

Entre las razones que generan y motivan esta nueva realidad sociológica y económica, se encuentran la digitalización de los medios de comunicación, como así también el acceso de los niños a las nuevas tecnologías. Este aspecto no solamente incide en el consumo de su ropa, sino también en el ejercicio de toma de decisión, que, aunque parezca increíble han logrado articular los niños a partir de los 5 años. De esta forma las marcas deben apuntar a la expectativa y preferencia de los niños, buscando la forma de llamar su atención.

Por supuesto esta dinámica se acentúa con mayor énfasis cuando los chicos ingresan a la pubertad y adolescencia, lo cual se advierte en los propios locales comerciales y fundamentalmente en las extensiones de tarjetas de créditos que los menores han logrado experimentar. Es decir, el consumidor debe ser analizado desde el perfil decisor de los adultos, y también desde el perfil decisor de los niños púberes y adolescentes.

### **Segmentos**

Los segmentos del mercado del consumo de indumentaria infantil se encuentran caracterizados principalmente por la estratificación de las clases sociales; el consumo de indumentaria para chicos se ha convertido en una tendencia y posee tanto factores económicos como sociológicos que lo determinan. A medida que el número de niños decrece en las sociedades debido a que las parejas deciden postergar su estatus de paternidad también se genera una toma de decisión por parte de estos actores considerando profundizar la inversión sobre los chicos. Esta es una tendencia de las familias del siglo XXI, con menos miembros y con padres de una posición económica consolidada que se inclina por comprar más ropa y de mayor precio para sus hijos.

### **Necesidades y expectativas del consumidor**

Considerando los distintos segmentos se podrán advertir distintas necesidades respecto al consumo de indumentaria para chicos. Concretamente en el mercado que más se han desenvuelto las marcas, apuntan a satisfacer la necesidad de "llookear" a los niños más que al abordaje de la vestimenta como elemento que satisface la necesidad básica de las personas. En este ámbito se entiende entonces lo que se describía anteriormente donde los padres se preocupan por generar una buena imagen de sus hijos a partir de las compras en su indumentaria. Además, afianzan la tendencia referida a utilizar prendas que son réplicas de la indumentaria para adultos. Aunque de forma indirecta el consumo, y en complemento la oferta de indumentaria suple la necesidad de autorrealización que actualmente tienen los niños púberes y adolescentes, y con mayor precisión los dos últimos, ya que tomar la decisión acerca de la ropa a utilizar comienza a ser parte de su generación y toma de posición identitaria como personas. Este factor que impulsa dicha necesidad, es acrecentado por las redes sociales y la mayor conectividad con las que se desenvuelven las nuevas generaciones teniendo entonces una necesidad mayor de decidir la elección de su guardarropa.

### **Tipo de consumo: frecuencia, nivel de gastos**

El tener un niño en la familia le significa a los padres, en muchas ocasiones una desestabilización de su propia economía; específicamente el gasto aproximado que deben afrontar durante el primer año de vida del bebé se encuentra en un indicador mínimo de más de 16.000 pesos, entre los cuales la indumentaria es uno de los elementos más determinantes de esta proyección, donde el desembolso aproximado es de una cuantía promedio de 300 pesos,

considerando que los bebés crecen durante el primer año de forma constante obligando a los papas a renovar el vestuario con una frecuencia menor de tiempo. Cuando el niño ya asoma a los 2 años significa aproximadamente el 25% de los ingresos distribuidos hacia él. Ya en niños más grandes y en aquellos que ingresan a la pubertad y adolescencia, la ropa se vuelve un signo de identidad y comienzan a ser ellos mismos quienes determinan qué y dónde compra. A partir de ese momento los productos en los que más gastan el dinero los adolescentes tiene a la indumentaria en un promedio del 40%. Además, como los adolescentes no tienen gastos fijos y responsabilidades como el de mantener su hogar o pensar los gastos en alimentación, se inclinan, y pueden gastar la mayor parte de su dinero en ropa.

### **Medios de comunicación e información utilizados por los consumidores**

En los últimos dos años, dada la crisis económica y la disminución del poder adquisitivo del ciudadano argentino la mayoría de los medios convencionales de compra y consumo de productos han experimentado un decrecimiento, y en la indumentaria este aspecto no es la excepción. Sin embargo, en este marco se identifican algunos altibajos en el consumo, y en lo que respecta a las ventas de indumentaria. De acuerdo a la temporada y a las fechas especiales, pudo observarse un crecimiento en los locales incorporados a shoppings. Por el contrario, en lo que respecta a la venta de indumentaria minorista genérica, las compras cayeron un 1,5% directamente en los locales, por el contrario, lo que respecta al e-commerce, este sí ha sido la excepción de la tendencia a la baja del consumo por medios convencionales; este mecanismo experimentó un crecimiento del 80% del consumo de la indumentaria en Argentina. Es preciso aclarar que este importante indicador no significa un incremento en el consumo de la industria, sino, que dentro del panorama económico de decrecimiento, el consumidor se inclina en mayor proporción por la compra online. Según la consultora Nielsen, en el último año los argentinos han comprado algún artículo de indumentaria vía e-commerce.

### **Conclusión fuerza consumidores**

Para medir la intensidad de influencia que tienen los consumidores en el sector, es importante recordar la cantidad de alternativas que estos poseen para elegir. Como se dijo en el análisis de los competidores, en determinadas circunstancias los consumidores tienen acceso a una variedad amplia de ofertas que mantienen ciertas similitudes, como por ejemplo al momento de buscar indumentaria de calidad media y una variedad amplia de productos como así también la alternativa de encontrar en un mismo local ropa para distintas edades. Sin embargo, cuando los consumidores pretenden encontrar indumentaria de calidad elevada, su poder de negociación disminuye ya que son solamente dos los actores que se encuentran a la altura de estas expectativas. Es por ello que la intensidad de su poder de negociación puede ser catalogada como media.

<b>Fuerza</b>	<b>Baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>
<b>Consumidores</b>		<b>X</b>	

### **Productos sustitutos**

La empresa Mimo & Co está a la vanguardia de las nuevas tendencias en el mundo, diferenciándose de sus competidores que quieren entrar al nicho de mercado en el cual se encuentra la misma. El diseño moderno y atractivo del local para el cliente, permite que el confort al momento de la compra sea valorado y se elija el producto por sobre sus competidores. Existen en el mercado bienes sustitutos que se pueden adquirir de los competidores locales los cuales pueden distinguirse entre aquellos que poseen taller propio, que en Villa Mercedes solo existe uno, pero se orienta solo a tejido de ropa de invierno, y aquellos que disponen de

indumentaria que no necesariamente es de marca que suele adquirirse en Buenos Aires y se revende en la localidad. Los dos bienes sustitutos resultan ser una amenaza para la empresa ya que, en el caso de la ropa de invierno la calidad del tejido es elegida en muchas ocasiones por parte de los consumidores que desean prendas exclusivas. Por otro lado, los bienes comprados en Buenos Aires y revendidos en Villa Mercedes, resultan ser bienes sustitutos a los cuales se debería prestar más atención ya que su competencia vía precios desplaza a la empresa y es elegida por los consumidores, pero por el otro lado en calidad no la iguala.

### **Presentación de los distintos sustitutos**

#### **Ferias**

#### **Tipología de sustitutos en la industria**

En la ciudad de Villa Mercedes se lleva adelante una feria semanal en el día sábado denominada feria de la plaza del mercado. Allí pueden encontrarse prendas para todo tipo de edades, y por supuesto para el target correspondiente al segmento del sector analizado.

#### **Necesidades que satisfacen al igual que el producto central**

Concretamente el producto mantiene características similares y la necesidad central de vestimenta es abordada sin inconvenientes. La diferencia se encuentra respecto a la calidad como así también la conceptualización marcaria que allí puede encontrarse. Además, la indumentaria comercializada en estos espacios es de menor prestigio y representatividad, lo que implica un menor valor simbólico para el segmento. Sin embargo, para aquellos que pretenden una alternativa en cuanto a la tipología en relación al precio calidad, las ferias se vuelven un sustituto competitivo.

**Modelo de negocios de los sustitutos**

A diferencia del local convencional en las ferias el contacto con la oferta es de manera más informal, careciendo de un asesoramiento técnico y con un carácter impersonal en la atención al cliente. Además, no se encuentran las mismas comodidades y funcionalidades, como por ejemplo las formas del pago, la seguridad y garantía del producto que se está comprando, o la posibilidad de realizar cambio, y además se gestiona desde una afluencia diferente de público respecto a los espacios tradicionales.

**Ubicación geográfica**

Este aspecto no genera una gran ventaja para las ferias debido a su inconsistencia respecto a un punto tradicional de encuentro para los consumidores a diferencia de los locales fijos. Además, la frecuencia con la que se realiza no le brinda la misma asiduidad al cliente o potencial consumidor. Concretamente en Villa Mercedes la ubicación con la que se articula la feria puede ser catalogada como positiva debido a que se implementa en la plaza de la zona céntrica de la ciudad.

**Formas y metodologías de presentación de los productos**

A diferencia de los locales las ferias presentan una característica informal dando una imagen completamente distinta a lo que es la industria tradicional. Sin embargo, la ventaja remite a la variedad de productos que el cliente puede encontrar en el mismo lugar y a un precio mucho más accesible.

**Show room**

**Tipología de sustitutos en la industria**

En la ciudad de Villa Mercedes existe la tipología de negocios show room con vestimenta para adolescentes o personas grandes, pero no existe el show room que ofrezca ropa para niños.

**Necesidades que satisfacen al igual que el producto central**

Concretamente el producto mantiene características similares y la necesidad central de vestimenta es abordada sin inconvenientes. La diferencia se encuentra principalmente con respecto al tamaño de la ropa ya que al no ofrecer ropa para niños los show room no satisfacen la misma necesidad que el negocio central.

**Modelo de negocios de los sustitutos**

A diferencia con el local a la calle, el show room normalmente se sitúa en lugares que no están a la vista del público, como así también no poseen una habilitación legal.

**Ubicación geográfica**

En este caso los show room de la ciudad de Villa Mercedes esta situados en la periferia del centro dentro de los edificios residenciales.

**Formas y metodologías de presentación de los productos**

A diferencia de los locales tradicionales los show room poseen una presentación de las prendas totalmente informal, ofreciéndole al cliente una gran variedad de productos a un menor precio.

## **Tiendas online**

### **Tipología de sustitutos en la industria**

Con respecto a las tiendas online, las mismas poseen una gran ventaja con respecto al resto de las tipologías de negocio debido a que no es necesario que el local este situado en la localidad que el cliente vive. Lo único que el cliente debe hacer es mediante la página web solicitar su producto, luego realizar el pago para posteriormente recibir el envío del paquete.

### **Necesidades que satisfacen al igual que el producto central**

Las tiendas online satisfacen la misma necesidad que el producto central debido a que el consumidor puede encontrar los mismos artículos y hasta con mayor variedad. Por otro lado, la desventaja que esta posee es que el producto no es recibido automáticamente luego de hacer el pago del mismo, sino que tarda unos 4 días en llegar a las manos del cliente.

### **Modelo de negocios de los sustitutos**

La gran diferencia que existe entre el local convencional y las tiendas online es básicamente la imposibilidad de tener contacto físico con las prendas o artículos que uno desea comprar, como así también se carece de un asesoramiento técnico para la compra de los artículos.

### **Ubicación geográfica**

Las tiendas online no poseen un punto fijo dentro de la ciudad con respecto a la ubicación geográfica.

### **Formas y metodologías de presentación de los productos**

A diferencia de los locales tradicionales las tiendas online no poseen una forma tangible de palpar el producto, por lo cual las mismas ofrecen la posibilidad de verlo al artículo mediante un book de fotos.

### **Venta por catalogo**

#### **Tipología de sustitutos en la industria**

En la ciudad de Villa Mercedes la venta por catálogo se encuentra instaurada hace muchos años, con el respaldo de una gran cantidad de artículos vendidos mensualmente. La variedad de artículos que posee la venta por catálogo es amplia abarcando distintos tipos de edades, y por supuesto para el target correspondiente al segmento del sector analizado.

#### **Necesidades que satisfacen al igual que el producto central**

La necesidad que satisface, en líneas generales la venta por catálogo, es similar a la del producto central, salvando las diferencias con respecto a la calidad de las prendas.

#### **Modelo de negocios de los sustitutos**

A diferencia del local convencional la venta por catálogo posee una estructura informal ya que los vendedores ofrecen una variedad de artículos con un modelo de negocio puerta a puerta.

### **Ubicación geográfica**

No posee un punto fijo de venta, ya que la comercialización por catálogo se diferencia por el servicio que ofrece un vendedor puerta a puerta, el cual para un segmento de la clientela resulta muy interesante, como así también a otro gran porcentaje no le genera confiabilidad.

### **Formas y metodologías de presentación de los productos**

A diferencia de los locales convencionales la venta por catálogo ofrece una gran variedad de artículos logrando así diferenciarse, la forma que se utiliza para ofrecer los productos es mediante folletería, donde se pueden observar los distintos productos a través de una imagen, la cual posee todas las especificaciones que el cliente necesita.

### **Conclusión fuerza sustitutos**

Como pudo apreciarse, en la plaza comercial de Villa Mercedes existe una diversidad importante de espacios que pueden sustituir a los locales tradicionales que comercializan indumentaria para chicos, y en este sentido la capacidad de negociación puede ser descripta como alta, pero al momento de analizar la tipología y calidad de la oferta esta intensidad disminuye, pudiendo conceptualizarla como baja. Por lo tanto, al realizar un promedio de esta intensidad puede determinarse que la capacidad de apalancamiento de los sustitutos hacia el sector es media.

<b>Fuerza</b>	<b>Baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>
<b>Sustitutos</b>		<b>X</b>	

### **Barreras de ingreso**

#### **Presentación de las distintas barreras de ingreso**

### Características de la inversión inicial

<b>Barrera</b>	<b>Baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>
<b>Inversión inicial</b>			<b>X</b>

### Observaciones

Esta dimensión se considera de una intensidad alta debido a que las gestiones implican tratativas de un desembolso importante en cuanto al pago de la franquicia, el nivel mínimo de estoqueo, la inversión en el mobiliario, el pago de las autorizaciones, la contratación y capacitación de personal idóneo para el manejo del negocio, entre otros.

### Gestión del espacio físico

<b>Barrera</b>	<b>Baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>
<b>Espacio físico</b>			<b>X</b>

### Observaciones

Considerando las dimensiones de la ciudad de Villa Mercedes, donde los puntos geográficos de comercialización son escasos, la gestión sobre un espacio acorde a expectativas comerciales, tanto funcionales como de venta, se vuelve un trabajo complejo, difícil de llevar adelante. La sobre población de locales comerciales, independientemente del rubro es una característica no solo de Villa Mercedes sino también de distintas ciudades de la provincia y del país. Además, es importante considerar la gestión administrativa respecto al alquiler que

alude a garantías, contraprestaciones, y el costo mismo del timbrado y del monto global del alquiler.

### **Cartera de clientes**

<b>Barrera</b>	<b>Baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>
<b>Cartera de cliente</b>		<b>X</b>	

### **Observaciones**

Si bien la captación de una clientela que se mantenga constante es un factor difícil de sobre llevar, una vez que el local se encuentra en desarrollo, y también teniendo en cuenta el apalancamiento de la franquicia (marca), el desarrollo se vuelve menos complejo, y el éxito de comercialización dependerá de la inercia que le proponga el mercado.

### **Desarrollo del conocimiento y manejo del negocio**

<b>Barrera</b>	<b>Baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>
<b>Know how</b>	<b>X</b>		

### **Observaciones**

Si bien en todo negocio se necesita de experiencia y conocimiento, el desarrollo comercial de un local de indumentaria no conlleva requisitos restrictivos para iniciar rápidamente con un negocio de tales características.

### Restricciones legales e impositivas

Barrera	Baja	Media	Alta
Requisitos legales		X	

### Observaciones

Esta barrera se vincula a otros aspectos restrictivos, como es el caso de la gestión del espacio donde se instalará el local, ya que muchos aspectos para la autorización legal del comercio implican características físicas y espaciales del mismo espacio físico: por ejemplo dimensiones, distribución de espacios, patio interno, remodelaciones, salidas de emergencia, entre otros. Todos estos requisitos, y más, generan un trabajo arduo, y tal vez engorroso, como así también una inversión constante para alcanzar el estándar solicitado. Es decir, esta es una barrera en la que su intensidad dependerá de la burocracia administrativa y de la predisposición económica de los propios interesados en ingresar al negocio.

En la actualidad, en la ciudad de Villa Mercedes, se deben abonar en el caso de las actividades comerciales los siguientes impuestos, de carácter general y particular de la actividad que se desarrolla. El impuesto inmobiliario provincial que posee como base imponible el valor fiscal del inmueble según la Dirección Provincial de Catastro, que en este caso dispone la dueña para el desarrollo de la actividad comercial, y su alícuota impositiva la determina la legislación provincial vigente por un monto aproximado que abarca desde el 0,60% al 1,80% en función de la valoración del inmueble. A su vez, otro trámite que debe afrontar la empresa es la habilitación comercial que se analiza entre los factores legales.

## Impulsores de cambio

Posibles impulsores de cambio	Descripción	Efecto
<b>Variaciones de tasa de crecimiento</b>	Comportamiento de la demanda	Los volúmenes de venta cayeron en el último año, aunque existen perspectivas de que la industria repuntará debido a las medidas implementadas para la reactivación económica. Esto se traduce en que todas las marcas del sector concentran sus esfuerzos en mantener sus volúmenes de venta, siendo más competitivos a la hora de retener a los clientes y atraer a los de la competencia.
	Barreras al ingreso y egreso a la industria	Las barreras de ingreso a la industria son medias debido a la necesidad de financiamiento y la necesidad de contar con reconocimiento en la actividad, lo que va cambiando la estructura de la industria de acuerdo a los actores del sector en el tiempo y, por ende, no se pueden percibir las maniobras de las empresas ya establecidas para evitar el ingreso de nuevos competidores.
	Intensidad de la rivalidad	La rivalidad es alta debido a la lenta recuperación de la demanda y el constante ingreso de pequeños actores competidores, por lo que las marcas concentran sus esfuerzos en mantener a su cartera de

		clientes y evitar que los mismos elijan a la competencia.
<b>Cambios demográficos</b>	Mayor expectativa de vida	La población se encuentra frente a un proceso de envejecimiento en donde la expectativa de vida es mayor, por lo que las personas están influenciadas en la toma de decisiones por este factor. Se puede observar que al contar con una mayor expectativa de vida se postergan, con el fin de mejorar la calidad de las decisiones que se toman, aquellas acciones que se realizan una, o pocas veces en la vida.
	Edad promedio de maternidad	La edad promedio de maternidad se elevó en comparación al último censo, por lo que se puede inferir que las personas toman más tiempo en tomar decisiones claves que afectarán su modo y condiciones de vida.
<b>Cambios tecnológicos e innovación en el producto</b>	Oferta de productos sustitutos	Existe una creciente demanda sobre los modelos de negocios sustitutos, la calidad de los productos sustitutos y la alternativa en cuanto al acceso a los mismos hace que los locales tradicionales deban mejorar sus ofertas para hacerlas más atractivas frente a la oferta de estos participantes.

	Mejora en los métodos de producción	Las curvas de aprendizaje junto con las economías de escala permiten a las empresas del sector mejorar cómo realizan sus productos. La tecnología también es un factor que ayuda en la mejora de los métodos de producción, por lo que las empresas deben concentrarse en obtener el mayor conocimiento posible.
<b>Manejo de conocimiento</b>	Capacitación y transmisión de conocimiento aplicado	
<b>Políticas gubernamentales</b>	Acceso al crédito	Otra medida que impulsa la reactivación del sector es la posibilidad de acceder a créditos de largo plazo con tasas de interés bajas, por lo que las personas pueden acceder a financiar la compra de unidades por el mismo precio. El sector debe prestar atención a los requerimientos para ofrecer este tipo de financiación.
<b>Factores sociales</b>	Creciente preocupación por el medioambiente	Las marcas deben tomar sus decisiones siendo ecológicamente conscientes ya que la presión de los grupos de interés por el medio ambiente es muy alta y pueden llegar a interferir en el curso de acción de las organizaciones.

Es importante describir que en el último periodo el poder adquisitivo de los habitantes ha sentido el impacto de las fluctuaciones económicas, sobre todo del nivel inflacionario, y esto marca un notable impulsor de cambio al que las organizaciones del sector deberán afrontar generando productos accesibles y al mismo tiempo que sean de su rentabilidad.

Otro factor que permitirá palear el primer impulsor detectado son las medidas implementadas por el actual gobierno del presidente Macri en busca de reactivar la economía apostando al sector de la indumentaria y a destrabar los dólares paralizados del sector agropecuario, como así también aquellas promociones para seducir a inversores internacionales lo que significará mayor entrada de divisas.

También el Banco Central anunció la implementación de un nuevo instrumento financiero orientado a la clase media para incentivar el consumo. Se basa en préstamos en Unidades de Valor Adquisitivo (UVA) que se indexarán con el índice de precios al consumidor publicado por INDEC. Esto significa que una familia mantendrá el mismo porcentaje de sus ingresos destinado al pago del crédito si los salarios e inflación evolucionan a la par, por lo que los bancos cobran un interés más bajo debido a la actualización del capital (TN).

Las medidas del gobierno referidas al otorgamiento de créditos a bajos intereses, lo que convierte a integrantes del mercado en potenciales clientes de aquellos actores (este es otro de los impulsores de cambio).

La tecnología es otro de los factores que impulsan cambios y de manera drástica, incidiendo en las metodologías de trabajo y producción, no solo de los insumos sino también de las estructuras de acción directa en el sector de la indumentaria.

## **Análisis Interno de la Empresa**

### **Historia de la Empresa**

Mimo & Co se sitúa en pleno centro de la ciudad de Villa Mercedes San Luis, (ver Anexo I), inmersa en el mercado hace 16 años de la mano de la dueña Alejandra Márquez, la cual anteriormente tuvo experiencias en el rubro a través de negocios multi-marcas. La empresa posee un solo local propio y exclusivo de la marca, lo cual le permite tener el privilegio de ser el único autorizado a vender esa marca en la ciudad. En su trayectoria de 16 años en el mercado la empresa cuenta con una gran cartera de clientes, totalmente fidelizados y una estrecha relación con los proveedores. La empresa analizada posee la característica distintiva de ser una franquicia de la marca exclusiva de Mimo & Co.

### **Objetivos corporativos**

El local como emprendimiento se vale de la misión, visión y valores de la marca proveedora, es decir que carece de una definición a nivel corporativo de sus premisas de identidad.

Con respecto a los objetivos estratégicos de este nivel se aprecia un trabajo enfocado en la rentabilidad, y en menor proporción hacia la consolidación del desarrollo del negocio en el mercado, en lo que respecta al objetivo de crecimiento es un aspecto no considerado actualmente por los directivos del local.

La misión es crecer en unidades por cada temporada entre un 10% y un 20%. La visión está basada en el trabajo de la fidelización del cliente, captar los nuevos mercados (necesarios por nacer/clientes nuevos).

Si bien en los enunciados anteriores se describe la idea de misión y visión, la organización no posee una formalización de dichos elementos, lo cual puede describirse como una carencia e indefinición.

### **Estrategias corporativas**

El negocio se define a partir de una sola y exclusiva unidad de negocios que refiere a la comercialización de la indumentaria para niños y adolescentes, y lo hacen a través de una metodología de franquicias siendo parte, como se dijo a lo largo del trabajo, del sistema de franquicia de Mimo & Co. Su direccionamiento comercial se encuentra abocado a consumidores pertenecientes a la clase media y media-alta de la ciudad de Villa Mercedes.

Dada su vinculación contractual con Mimo & Co, la producción y el desarrollo de productos depende de las decisiones estratégicas de la marca, y de igual manera el desarrollo y abordaje de los segmentos y el mercado.

En referencia a su estrategia de cartera puede decirse que el local no tiene una delimitación del mercado específico y de las estrategias determinadas al respecto. Concretamente su accionar es circunstancial y de acuerdo a sus conveniencias; en algunos momentos comercializa desarrollando nuevos mercados, y en otros presenta una estrategia de desarrollo de productos.

Genérica y competitivamente la marca se caracteriza por buscar diferenciarse desde la proyección de su imagen, es decir que trabajan a partir de una estrategia de diferenciación apostando a la calidad, prestigio y renombre de la cadena.

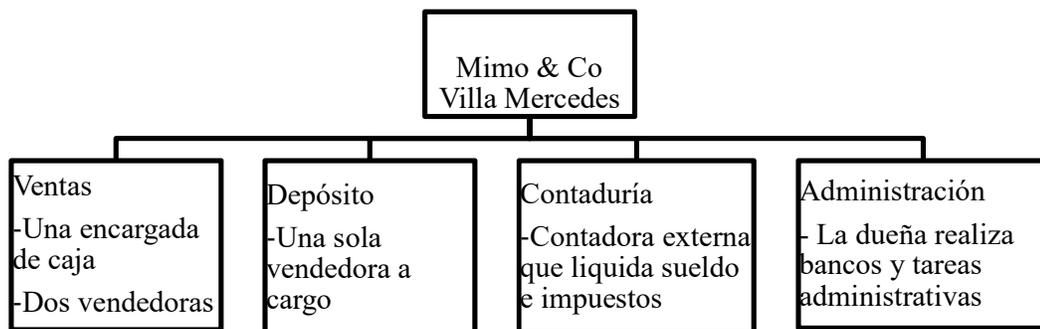
En lo referido al crecimiento, el local se concentra en afianzar el manejo de su metodología de trabajo interno, en el corto-mediano plazo no se advierten lineamientos de apertura y expansión de locales en otros mercados que no sea la ciudad de Villa Mercedes.

## Estrategia funcional actual de organización

### Estructura

El presente esquema dista de ser un organigrama porque la empresa no posee las actividades separadas en distintos departamentos, solo intenta ser una guía visual para entender quiénes se encargarían de las distintas tareas de la empresa.

### Esquema organizativo Mimo & Co Villa Mercedes



Fuente: Elaboración Propia

Al analizar detenidamente su funcionamiento puede apreciarse una excesiva informalidad en el trabajo siendo la dueña del local la encargada de gestionar y monitorear la mayoría de las actividades, evidenciando de esta forma una estructura dinámica de un organigrama tela araña.

### Estrategia corporativa de crecimiento

El local, mediante sus directivos no es consciente de la necesidad de llevar adelante una estrategia de crecimiento que estipule el desarrollo de sus procesos. Puede decirse que no posee

una estrategia marcada que indique la forma en la que organiza y determina los procesos de logística, stockeo y comercialización, a través de su fuerza de venta.

### **Estrategia funcional de producción**

#### **Procesos y tareas**

Una vez realizada la compra por parte de la empresa, resta esperar la llegada de la mercadería al local, que es recibida por la dueña junto con la encargada del depósito, quienes controlan contra la factura emitida si se envió lo solicitado, para que al final de cada temporada se realice una revisión general para controlar stock. Este punto esencial de la cadena administrativa es hacia lo que se desea direccionar la mejora de la empresa, ya que la falta de control en el stock de mercadería lleva a una mala estimación de la demanda futura y por ende, a una compra deficiente en la próxima temporada. De acuerdo a lo relevado en la conversación con su directiva el local se encuentra desperdiciando, o teniendo que absorber el costo de un 15% de mercadería que no puede ser liquidada (en promedio) por temporada. Este dato debe contrastarse con el tipo de compra que es realizado por temporada (considerando las temporadas) por el local. Concretamente las compras son efectuadas en dos oportunidades de forma masiva para completar entre el 70% y el 80% del abastecimiento, y en cada una de estas oportunidades, en el último periodo (temporadas 2017-2018) la inversión fue de \$ 5.000.150. Es decir que actualmente el local tiene una pérdida de \$ 750.000 por temporada. Además, hay que considerar que este valor es la pérdida bruta, y si se toma en cuenta el costo de no haber vendido, la pérdida se profundiza aún más. Para esto debe contemplarse que la contribución marginal en promedio que logra el local es del 100% por prenda, por lo tanto, el costo de oportunidad de no haber vendido el 15% de la mercadería asume otros \$ 750.000. En conclusión, la pérdida global que experimenta el local por temporada es de \$1.500.000, lo que se traduce en un total de \$3.000.000 de pérdida en todo el año.

En este momento del circuito económico no se cuenta con ningún software de gestión de mercadería y más aún, el sistema de gestión contable de la empresa, Lince Indumentaria, sólo realiza la facturación de la misma. Como puede apreciarse todo este proceso le demanda tiempo excesivo a la organización, y más aún cuando los criterios y requerimientos no se encuentran claramente establecidos. En este sentido puede advertirse, y también desde la propia descripción y manifestación de su directiva, que al insumirle tiempo en exceso todo este proceso de compra, abastecimiento y stockeo, hay días durante el mes que el local no logra cumplir con la cantidad de horas de comercialización necesarias para su mejor puesta a punto comercial, y además le demanda un mayor tiempo que terminan transformándose en horas improductivas, por parte de las empleadas, que en muchas situaciones pierden el foco de su tarea de ventas para solucionar y apoyar en estas otras actividades. En este contexto se advierte entonces un nuevo indicador de pérdida, ya que parte de su fuerza de ventas en vez de encontrarse abocadas a la comercialización terminan rindiendo en menor valía enfocándose en el abastecimiento. En un relevamiento más específico, la directiva considera que al mes, son en promedio unas 10 horas en las que se pierde la oportunidad de comercializar y estar atentos a las ventas detrás de solucionar este tipo de problemática. Por lo tanto, si se consideran estas 10 horas ociosas al mes, y se prorratea el valor de la hora que la organización le asigna a sus empleadas, puede entonces deducirse la pérdida económica que experimenta el local por pagarle a sus empleadas para que realicen actividades que no le reditúan productivamente. Para realizar el cálculo se considera la cantidad de horas trabajadas al mes que asumen las 176, y teniendo en cuenta que el sueldo promedio es de \$24.000, el valor de la hora asciende a \$136. Por lo tanto, si son 10 horas las que se insumen mensualmente por cada una de las empleadas, se llega a un total de 40 horas mensuales teniendo una pérdida mensual de \$5.440, que en el año asciende a \$65.280.

El horario de atención que presenta la empresa es acorde al utilizado en toda la ciudad, horario cortado, de 9hs a 13hs y de 17hs a 21hs ya que la misma no posee shopping. Mimo &

Co Villa Mercedes, actualmente cuenta con 4 empleadas que se encuentran presentes en el local, dentro de las cuales se encuentran una encargada, dos vendedoras, y una empleada vinculada al depósito. A su vez, la empresa cuenta con los servicios de una contadora externa, la cual se encarga de las tareas contables (liquidar sueldos y pagos de impuestos).

Si bien las tareas se encuentran claramente descritas en esta enunciación, en la empresa las mismas son llevadas adelante por la propia inercia y la costumbre de su ejecución sin considerar herramientas formales que dejen estipulados el paso a paso pertinente y necesario para su estandarización. Es decir, todo depende de la subjetividad de quien lo realiza.

### **Estrategia funcional de comercialización**

En este punto resulta preciso aclarar que la categoría de vendedor exclusivo que posee la empresa Mimo & Co Villa Mercedes, hace que su imagen sea establecida por la marca y se deba respetar. A su vez, la característica de exclusividad requiere de un requisito adicional por parte del local, no puede realizar ofertas ni promociones sobre los productos. La marca tiene la política de, sin importar donde haya sido adquirido el producto, este puede cambiarse en cualquier local del país, por lo que resultaría una competencia desleal que algunos locales cobren precios diferentes sobre un mismo producto que luego puede ser cambiado.

Con respecto a la fuerza de venta, como bien se dijo en la descripción de la estructura de la empresa, son 4 vendedoras en total, que tienen como objetivo de venta 500 prendas mensuales para alcanzar el nivel establecido por el franquiciante. Actualmente este promedio solo es logrado en algunos periodos especiales como en casos festivos, por el otro lado en el caso cotidiano este objetivo no es alcanzado ya que en promedio cada vendedora alcanza a las 350 prendas mensualmente.

Considerando que el valor promedio de la prenda es de \$600, y el faltante de las ventas en la totalidad de las vendedoras es de 600, la empresa se encuentra desfasada en su facturación final mensual en unos \$360.000, lo que significa que anualmente está desfasada en \$4.320.000.

### **Gestión de los canales de promoción**

Con respecto a los canales de comercialización se trabaja con una base de datos (número de teléfono de los clientes), enviando mensajes de WhatsApp personalizados para cubrir las necesidades puntuales de los clientes (quiero una campera tal, apenas llega se le avisa) este método se realiza a diario.

Si bien es una práctica común, la misma no se encuentra estandarizada y genera desprolijidad en la gestión interna provocando pérdidas de registros, solapamiento de los pedidos, y en algunos casos incumplimiento en el abordaje de la demanda.

La sucursal vende una marca de ropa calzados accesorios y perfumería de renombre en el mercado, para niños desde que nacen hasta los 16 años.

La marca Mimo & Co posee venta on line y al público, la sucursal posee únicamente venta al público con la ventaja que les ofrece a los clientes poder cambiar su compra en cualquier punto del país. En primera instancia esto puede ser entendido como una ventaja para el local ya que tiene la facilidad de gestión desde casa central, sin embargo le quita la posibilidad de gestionar específicamente sus pedidos y de fidelizar a los clientes, dejándoles el compromiso y el desafío de tener que hacerlo por medios únicamente personales.

Esta sucursal encuentra una gran ventaja con respecto al resto de las sucursales de Mimo & Co del país la cual es poseer una atención muy personalizada, debido a que se encuentra atendida por la dueña y un equipo de empleadas que advierten al negocio como propio. También influye en gran manera el tamaño de la ciudad ya que se tiene la ventaja de poder conocer la clientela.

**Producto**

La producción es desarrollada estrictamente por la marca Mimo & Co en su rol de franquiciante. Esta se encarga de determinar los estilos de comercializar en cada temporada. Al igual que en el aspecto comunicacional, lo que es visto en primera instancia como una ventaja termina siendo un limitante ya que el local no puede tomar decisiones acerca de la generación de nuevos productos o la cantidad de producción y comercialización que pueda proyectarse.

Con respecto a la calidad, la misma se encuentra como un atributo que diferencia la oferta de la de muchos competidores en esta plaza de la ciudad de Villa Mercedes. Desde el propio local, y en el carácter de franquiciado, tiene la posibilidad de analizar y ratificar que la calidad y los distintos requerimientos establecidos sean respetados, y para ello poseen un periodo de gracia de 10 días en el cual pueden operativizar las devoluciones correspondientes. Es decir, este proceso obliga al local a eficientizar su sistema de control para evitar pérdidas por fallas en la producción y desarrollo que genere el franquiciante. Lo que significa, específicamente para este local una gran desventaja debido a la carencia de herramientas de gestión con las que cuenta; concretamente tener plazos tan estrictos y mínimos para gestionar los cambios termina siendo un aspecto perjudicial.

**Precio**

La estipulación del precio también viene asignada desde la casa matriz, son ellos los que determinan el rango cuantitativo para la comercialización. Su principal política es generar una valoración especial y que el cliente perciba a través del valor de los productos la calidad e importancia que tienen las colecciones de Mimo & Co en el mercado.

Como se analizó en los grupos estratégicos en el estudio del sector, Mimo & Co es uno de los dos competidores de la plaza Mercedina que presenta un precio superior a la media,

aunque es preciso destacar que este parámetro no puede ser una medida específica de competitividad, ya que, si bien es más elevado que el resto, su propuesta se encuentra en un rango accesible para el público objetivo.

Se advierte que en la fijación del precio se encuentra articulada en base a la política de liderazgo en costes debido a que el modelo de negocio responde a una proporcionalidad de ganancias que el franquiciado logre articular con su gestión comercial, es decir que el local debe esforzarse para que su logística interna le permita generar márgenes de utilidad mayor, ya que el precio final no puede ser estipulado por sus decisiones.

### **Promoción**

Las intervenciones de promoción se desprenden de la política y filosofía comercial que mantiene la marca, por lo que el local se ve obligado a respetar detalladamente los aspectos que se le exigen. En este caso las promociones, ya sea a principio o al finalizar la temporada son pactadas unilateralmente por la propia marca, y lo mismo sucede con las intervenciones que se pretendan llevar adelante en las distintas redes sociales.

El local solo puede hacer uso de la marca dentro de la estructura en la que se desenvuelve. De igual forma sucede con las publicaciones, o cualquier ocurrencia de comunicación y promoción que el local pretenda ejecutar; todas las publicaciones, o referencias a la marca deben encontrarse autorizadas, o avaladas por el propio franquiciante. Una vez más el local debe focalizar sus esfuerzos en el desarrollo orgánico, es decir a través de la focalización en el trabajo concreto para mantener la dinámica administrativa (recepción, manejo y control de stock).

Todas las intervenciones que se pretendan llevar adelante desde el local deberán estar ajustadas a las políticas que la marca les establece a todos sus franquiciados. Este es el caso de la atención al cliente, de cambio y devolución de productos donde todas las sucursales se

encuentran obligadas a atender a un cliente así no haya sido consumidor primario de dicho local.

### **Cientes**

El cliente del local es por lógica la persona que es caratulada como decisora de compra pero que no es específicamente el público que hará uso de los productos. Entonces puede describirse a un grupo de interés compuesto por diversos segmentos: las mamás, con una necesidad de satisfacer aspectos tales como la estética, la funcionalidad y el sentido de pertenencia que genera la indumentaria en los chicos. Luego se encuentran aquellos clientes "regaleros" que reconocen la oportunidad de adquirir un producto de Mimo & Co bajo la idea de llevar adelante un buen presente. Estos consumidores presentan la particularidad de necesitar ser abordados por la fuerza de venta, ya que su carácter de consumidor no puede ser conceptualizado como de un experto en llevar a cabo la toma de decisión directa en la compra del producto.

### **Gestión de ventas**

La gestión de ventas de los productos está a cargo de cuatro vendedoras que realizan atención al público durante una jornada habitual de la empresa, cuando se encuentra próximo a días festivos la organización contrata personal temporal para que colabore con dicha gestión.

Se proyecta la compra de la temporada siguiente en base a lo que la clientela requirió la temporada pasada, pero la evaluación expresa de los intereses reales del cliente con respecto a la temporada anterior puede cambiar.

**Productos comercializados**

Los productos que se disponen para la venta se clasifican en tres categorías en función de la variedad de productos que ofrece la empresa; calzado, accesorios y prendas. A su vez, la franja etaria a la cual atiende se clasifica en, junior, bebé y mini mimo.

La venta se puede realizar tanto de contado como con financiación de tarjetas, que en este último caso ha perdido participación en las ventas por las nuevas políticas de gobierno de recargo en los planes de financiación. El sistema a través del cual se realiza el registro de ventas es Lince Indumentaria en el que se dispone de un lector óptico del código de barra, que permite visualizar en la pantalla el precio de venta del producto, para informar al cliente y gestionar la venta por los distintos medios de pago.

**Registro de ventas**

La venta que se realiza de contado no dispone de ningún control de efectivo por parte de la empresa, es decir, como la misma atiende en horario cortado, no se realiza un cierre o un arqueo de efectivo físico al finalizar el turno, sino más bien al finalizar el día, mientras que no se realizan cajas de seguridad ni sobre de seguridad durante cada turno. Las cajas de seguridad consisten en un monto de dinero que el dueño desea guardar en un buzón cerrado con el fin de que no se encuentre todo el dinero junto en la caja del local, como también para un mejor control de facturación.

Este punto resulta una debilidad adicional de la empresa, ya que no posee un control del efectivo físico sino más bien apela a la honestidad de sus empleadas, por lo que sería otro punto a mejorar, junto con la gestión de la mercadería.

**Clientes: segmentación y fidelización**

## **Gestión de monitoreo y control**

Dada las condiciones que el franquiciante estipula, la gestión de monitoreo y control se vuelve un aspecto independiente a la propia competencia del local, ya que este actor (el franquiciante) es el propulsor de una metodología de seguimiento y control estandarizada, donde los propios directivos del local no tienen mayor incumbencia.

La gestión del seguimiento debería arrojar resultados para buscar prever el comportamiento de los consumidores acerca de los productos que mayor demanda tendrán, aspecto que no es logrado por el actual sistema ya que el stock de algunos productos, en especial los más demandados, no alcanzan para mantener la eficiencia de satisfacción de los consumidores. Es decir, este mecanismo de monitoreo presenta características estáticas y no dinámicas en referencia a las condiciones de la industria de la indumentaria.

De esta manera se entiende que el local no cuenta con un sistema propio que le de garantía y seguridad respecto al control del abastecimiento, stockeo y lo que verdaderamente se proyecta para la comercialización. Este aspecto se vincula estrechamente con una de las políticas establecidas por la marca, que refiere a la compra mínima por temporada que el franquiciado debe realizar, y para calcular el paquete de mercadería a incorporar, deberá contar con un sistema que le sea útil al momento de proyectar sus posibles ventas, y en base a ello tomar una decisión estratégica referida a la cantidad que se precisa abordar en el marco de su proveedor principal.

Además, cabe destacar una problemática referida justamente a la carencia de formalización en lo que respecta al control de la mercadería, no solamente en la cantidad de stock y sus indicadores residuales, sino también a los faltantes y pérdidas que van advirtiéndose en cada temporada. Según los registros de la dueña, el local ha experimentado en cada una de las últimas dos temporadas un 3% del total de la mercadería registrada como perdida o faltante, y esto se debe justamente a la falta de seguimiento y a los vacíos en los procesos de gestión que

presenta el local. Concretamente este 3% le representa una pérdida de \$150.000 por temporada, considerando que la inversión en mercadería total en la temporada es de \$5.000.150.

### **Estrategia funcional de comercialización**

Respecto al trabajo realizado para promocionar la oferta, el modelo de negocios se acentúa sobre el respaldo marcario que tiene la franquicia Mimo & Co. En este sentido los directivos no advierten la necesidad de articular acciones de intervención que promuevan la promoción de sus ofertas; este aspecto queda bajo la responsabilidad de la marca. También es importante destacar que, contractual y legalmente, la vinculación jurídica y normativa le establece al franquiciado una serie de limitaciones respecto a qué, cuándo y cómo llevar adelante acciones de comunicación.

Este aspecto, de alguna manera limita el accionar del local, teniendo que focalizarse estrictamente en los factores administrativos y de comercialización, pero específicamente a los trabajos procedimentales, de estructuración, de análisis, entre otros.

### **Matriz FODA**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trayectoria y experiencia en el sector.</li> <li>• Reconocimiento de la marca.</li> <li>• Ubicación estratégica.</li> <li>• Políticas de atención al cliente.</li> <li>• Trabajo focalizado en la especialización de vidriera y local en condiciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencia social hacia el arte y la cultura en ropa indumentaria.</li> <li>• Altas barreras para el ingreso de nuevos competidores directos al sector.</li> <li>• Diversidad amplia de productos de indumentaria masiva.</li> <li>• Proveedores y diseñadores independientes en crecimiento.</li> <li>• La industria de la indumentaria es la 3° en desarrollo en el país.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de los empresarios de la indumentaria trabajan como comercializadores, es decir como canales de comercialización y no productores: no hay una integración horizontal.</li> <li>• Oferta del sector no diferenciada: alternativas muy similares, se trabaja desde la oportunidad de negocio y no desde la especialización de desarrollo de marca.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con una política de gestión de personal.</li> <li>• Gestión de stock y proceso de compras ineficientes.</li> <li>• No tiene criterios para la toma de decisiones de su administración interna.</li> <li>• No cuenta con la definición de manuales de procedimientos y funciones.</li> <li>• No tienen definido las requisas a establecer a los puestos de trabajo.</li> <li>• No hay una estructura formal de la organización.</li> <li>• No hay distribución de funciones.</li> <li>• No tiene formalizada su misión y su visión.</li> <li>• Poseen una dependencia estricta en una sola unidad estratégica de negocios, la cual es la ropa comercializada desde Mimo &amp; Co.</li> <li>• Tienen una dependencia en la toma de decisiones hacia el franquiciante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluctuante nivel de inflación.</li> <li>• Incertidumbre en la tasa del cambio dólar.</li> <li>• Las bolsas de locales y de compras son percibidas como una amenaza al medio ambiente.</li> <li>• La industria de la indumentaria y las variaciones climáticas.</li> <li>• Incremento del precio en un 1,6% inter anual.</li> <li>• Bajo nivel de negociación con proveedores.</li> <li>• Necesidad de mantener exclusividad con proveedores para lograr diferenciación.</li> <li>• La mayoría de los proveedores se encuentran en Buenos Aires: logística.</li> <li>• Consumidores y clientas volátiles: diversidad de propuestas y marcas. Escasa fidelización de las consumidoras hacia las marcas.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tienen una delimitación del segmento específico a comercializar.</li> <li>• Realiza trabajo solo en el mercado de Villa Mercedes.</li> <li>• El local se encuentra limitado para realizar ofertas ya que la franquicia es quien estipula las promociones.</li> <li>• Tiene limitaciones para fijar los precios, ya que es la franquicia quien los delimita.</li> <li>• No pueden tomar decisiones en cuanto a producción, ni a promociones.</li> <li>• Plazos mínimos de gestión para la devolución de mercadería, lo que obliga al local a tener una eficiencia extrema en cuanto a su gestión interna.</li> <li>• No hay control de las ventas en efectivo.</li> <li>• Inadecuada metodología de registros de ventas y comercialización.</li> <li>• El actual mecanismo de monitoreo y control de abastecimiento de mercadería no permite prever el comportamiento de compra del consumidor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversidad y facilidad de promocionales de financiamiento.</li> <li>• Consumidor cada vez más detallista y exigente.</li> <li>• Pérdida de poder adquisitivo (Aparición de espacios de comercialización sustitutos: ferias, outlet, show room). <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Modelo de negocio de sustituto: mayor posibilidad de fidelización y generación de vínculo con el cliente.</li> <li>✓ Trato directo con el cliente, practicidad y fácil acceso.</li> <li>✓ Precio más competitivo con la misma calidad de indumentaria.</li> <li>✓ Internet y canales digitales le permiten mayor acceso a vender y colocar productos.</li> <li>✓ Se disminuyen los intermediarios.</li> </ul> </li> </ul>
---	---

### Conclusiones diagnósticas

Considerando las debilidades identificadas puede entenderse que la problemática central de la organización es su ineficiente gestión de stock y proceso de compras, lo que repercute en limitaciones varias en su desempeño tanto de logística como en el de comercialización.

Las razones detectadas de esta ineficaz gestión responden a diversas causas que son enlistadas en las debilidades. En primer lugar, la falta de estructura que no permite reconocer la distribución de las funciones, y más aun careciendo de manuales de procedimientos y puestos.

Luego, aunque no en menor importancia la falta de definición de sus políticas de gestión, lo que le impide tener los criterios bien establecidos para la toma de decisiones.

Todo esto repercute posicionando al local en una dependencia estricta sobre la marca tendiendo a utilizar las mínimas y escasas herramientas de gestión que esta le provee.

De esta forma el local termina teniendo un sin número de problemáticas alusivas a pérdida de tiempo, horas ociosas de sus empleados, dificultad para proyectar abastecimiento y ventas, imposibilidad de liquidar toda la mercadería, solapamiento de funciones, y sobre todo limitación para su consolidación y crecimiento.

## **Capítulo 5: Propuesta Formal de Aplicación**

## **Introducción y fundamentación a la propuesta**

Luego de haber desarrollado la instancia diagnóstica, detectando las falencias sustanciales en el aspecto funcional interno, tanto en su estructura organizativa, como así también en sus procesos críticos de gestión (logística, stockeo, y control interno), se propone un plan estratégico concentrado fundamentalmente en el desarrollo interno, contemplando la diagramación de los tres niveles de configuración estratégica corporativa para el local: nivel corporativo y de negocios, nivel funcional y nivel operativo.

Principalmente el plan se articula en cuatro bloques tácticos; por un lado, la determinación y definición de políticas de gestión general internas, la estipulación de los procedimientos de logística, almacenamiento y stockeo, la delimitación de una estructura acorde a las necesidades de desarrollo en el local, y finalmente un diseño de herramientas para dotar a la organización de un sistema propio de seguimiento y control.

Con esta intervención se buscará entonces formalizar y profesionalizar el trabajo interno de la organización, dotándola de la capacidad de planificar, organizar, dirigir y controlar todas sus actividades claves. En este sentido, con el rediseño y reorganización que se le propone, la empresa podrá planificar de manera eficiente su proyección anual respecto a los pedidos, podrá organizar de forma consistente su estructura organizativa, y de esta manera direccionar a su personal que es un factor clave para cumplir con un desempeño eficiente, tanto en la atención a los clientes, como en el aspecto de comercialización y ventas. Finalmente, el local desarrollará la competencia alusiva al seguimiento y control, de todas sus actividades y principalmente de los procesos de compra abastecimiento y stockeo.

**Objetivos generales de la propuesta**

Lograr la profesionalización de la gestión organizacional de Mimo & Co Villa Mercedes, a través del rediseño organizacional, focalizándose en su estructura y procesos de trabajo, para de esta manera optimizar la administración de su comercialización, productividad de su fuerza de venta y disminuir las pérdidas por excesiva mercadería residual al fin de temporada.

**Objetivos específicos**

Disminuir los costos residuales por desvíos en la proyección de stockeo logrando una mejora del 25% para julio del año 2020.

Optimizar el rendimiento de la fuerza de ventas logrando incrementar en un 10% su capacidad de comercialización plan para julio del año 2020.

Optimizar los tiempos de gestión de logística de abastecimiento logrando reducir un 50% las horas ociosas que se insumen por esta actividad para julio del año 2020.

Disminuir las pérdidas/faltantes de mercadería a fin de temporada logrando reducirlas en un 50% para julio del 2020.

## **Etapa estratégica**

En este apartado se delimitan los aspectos que conciernen al desarrollo pertinente en base a lo diagnosticado, como así también para responder a los objetivos de la organización referidos principalmente a su consolidación. Como bien se dijo, al evidenciar una problemática referida a su desarrollo interno, la idea que se le plantea a la organización es concentrarse en su metodología de administración general interna fomentando principalmente su estrategia funcional de organización, recursos humanos y producción. Acorde a ello, a continuación, se delimitan las estrategias corporativas adaptadas a esta realidad organizacional que se pretende impulsar.

### **Estrategias corporativas**

Dentro de estas estrategias, y en relación a los cambios que se proponen, se delimitan principalmente las conferidas a la definición del negocio, a su determinación respecto a encarar el mercado, la forma competitiva que se adopta y finalmente la manera de ampliar el dominio en el desarrollo de las actividades de su trabajo.

### **Estrategia de definición del negocio**

Teniendo en cuenta su relación comercial con la marca, el local experimenta una dependencia no solamente marcaría sino también en cuanto a su desarrollo a nivel corporativo, lo cual, según esta perspectiva profesional debe ser modificado, y para ello la definición del negocio debe estar sustentada en aspectos diferentes a los de la propia marca proveedora. Es decir, es necesario que la articulación de esta nueva perspectiva marque un punto de irrupción por lo propuesto netamente por el franquiciante. De esta forma el local ganará en entidad propia y será independiente respecto a su funcionamiento interno que es lo que aquí se pretende

establecer. Esto no quita por supuesto la obligatoriedad de adaptación a los principios y prerrogativas estipuladas por el franquiciante.

### **Estrategia de cartera**

Teniendo en cuenta la necesidad y propósito de consolidación estipulado en este plan, la estrategia de cartera a adoptar será la de penetración de mercado, es decir que se enfocaran los esfuerzos en los productos actuales de la marca, o los circunstanciales de acuerdo a la temporada para concentrarse en su actual mercado, ya que como se advirtió en el diagnóstico el local aún tiene mucho campo por abordar en la ciudad de Villa Mercedes y en sus alrededores. Es por ello que desde la idea de trabajar sobre el perfeccionamiento de las metodologías de gestión interna se le posibilitara a la organización encontrarse en un nivel de eficiencia que le permita desarrollarse ágilmente en su actual mercado; teniendo al día su stock, llevando los registros en condiciones, fomentando una vinculación asidua ágil y eficiente con su franquiciante y de esta forma obtener beneficios en pos de su penetración comercial.

### **Estrategia competitiva**

Este plan contemplara dos de las tipologías de estrategias competitivas, por un lado, la estrategia de liderazgo en costos, y por otro lado la diferenciación. La primera ya que con el esfuerzo de perfeccionar las metodologías de gestión interna el local podrá optimizar sus costos referidos a logística de abastecimiento, agilización en los tiempos y modos de recambio de mercadería (para esto lograr mayores márgenes) alcanzando de esta forma la instancia en la cual poder tener una mayor contribución marginal, considerando también la estipulación de los precios que la propia marca le sugiere. Esta estrategia de liderazgo en costos se considera fundamental para la situación de franquicia de esta organización, ya que la estrategia de precios

no es gestionada por la misma, sino que depende de lo que se le estipule desde la perspectiva del franquiciante.

En segundo término, en lo que refiere a la estrategia de diferenciación, es prácticamente una obviedad debido al posicionamiento de la marca que comercializa.

### **Estrategia de crecimiento**

Este es otro de los puntos clave acorde al objetivo de consolidación que se le propone a la organización, eligiendo una estrategia orgánica/interna de crecimiento. Esto quiere decir que el mayor dominio de los conocimientos técnicos de la gestión será el factor determinante para que la organización crezca en su perspectiva empresarial. La lógica ante la cual se establece refiere a que, si se profundizan las formas de trabajo interno, se lograra una mayor rotación productiva, y por ende la posibilidad de renovar constantemente la oferta al mercado.

Como bien se observó en el análisis del sector, esta es una industria donde la proyección referida al abastecimiento del propio local como así también la rotación de mercadería al mercado son claves, y por ende si este local lograra que dicho funcionamiento se asiente sobre un ciclo continuo y aceitado de su dinámica logística y de comercialización, podrá sacar ventajas demostrando una competencia distintiva de gestión interna. Es por ello que el foco de mejoras estará sustentado en la logística, la producción, y los recursos humanos.

### **Estrategias funcionales**

Como se viene advirtiendo el plan se supedita en tres aspectos clave: Organización interna (Estructura, logística, control), recursos Humanos (determinación de operaciones, descripción de puestos, capacitación y formación de los equipos de trabajo), y finalmente lo referido a los procesos tanto de la vinculación con el franquiciante como el de la logística de abastecimiento.

**Estrategia funcional de organización**

Esta estrategia estará concentrada en realizar un rediseño de la estructura actual de la organización, generando una redistribución de funciones y tareas, considerando la actual problemática referida a la centralización de las decisiones y actividades clave por mantener una estructuración telaraña; es por ello que se propone una transformación para llegar a un esquema funcional donde las actividades principales para la administración interna del local se encuentren desglosadas en distintas funciones, para esto se determinaran los puestos de trabajo y se asignaran responsables al respecto.

**Estrategia funcional de recursos humanos**

Este es el otro fragmento clave para que la idea de renovación interna se materialice con eficiencia y pertinencia. Actualmente el local no presenta una política formal de administración de empleados, como así tampoco una descripción estandarizada de los lineamientos referidos a las actividades, responsabilidades y tareas que cada puesto de trabajo demanda. Es por ello que en esta línea estratégica se busca complementar la estructura funcional antes mencionada con la estipulación de herramientas que permitan especificar describir y explicar lo que la dicha nueva estructura le demandara al local.

**Estrategia funcional de producción**

Esta será una de las estrategias funcionales clave en el plan que se establece para el local, debido a la necesidad de establecer criterios y una definición en la metodología de gestión interna, donde se detectaron las mayores falencias; quizás por razones de confianza, o de depositar la responsabilidad sobre el franquiciante, el local ha descuidado la impronta de entretejer lineamientos internos más allá de las estipulaciones comerciales que el propio Mimo

& Co le transfiere. Cabe destacar que en la tipología de contrato como franquiciado, la organización tiene la libertad de llevar adelante sus procesos de generación de valor y administración estratégica de acuerdo a su propio criterio, y es justamente lo que mediante esta estrategia se busca establecer.

### **Etapa táctica**

En este apartado táctico se describen los programas que se estipularon a desarrollar, desglosándose en cuatro lineamientos que se enfocan en la determinación de todo el proceso de logística, almacenamiento y stockeo. En esta aplicación, también se delimitará la estructura y el establecimiento de mecanismos de administración, organización, seguimiento y control.

### **Programas:**

Programa numero 1: Delimitación de la política de compra, abastecimiento y stockeo.

Programa numero 2: Descripción de la estructura, puestos y responsabilidades.

Programa numero 3: Determinación de las herramientas y mecanismos de seguimiento y control.

Programa numero 4: Capacitación y entrenamiento a los integrantes de la empresa.

## **Programa numero 1: Delimitación de la política de compra, abastecimiento y stockeo**

### **Fundamentación**

Este programa consiste en el diseño de la estrategia, políticas, y desarrollo funcional del proceso global de abastecimiento y stockeo que tendrá la sucursal. Como bien se dijo a lo largo del diagnóstico, la organización solo cuenta con lineamientos superficiales e informales generados entre algunas perspectivas de parte del franquiciante, y también por iniciativa propia para llevar acabo las actividades necesarias. Este aspecto informal y superficial, le genera entonces una carencia en la forma de implementar una de las actividades fundamentales en su seno interno.

Es por eso que en este programa se generara el diseño conceptual, funcional y táctico de todo el proceso, permitiendo de esa manera la formalización del mismo.

### **Pasos**

- 1- Relevamiento de las actividades clave para el desarrollo del proceso de compra, abastecimiento y stockeo.
- 2- Reunión con directivos de la sucursal.
- 3- Estipulación del bosquejo del desarrollo del proceso.
- 4- Primera presentación y prueba del diseño.
- 5- Ajustes.
- 6- Diseño final.
- 7- Implementación.

**Plazos**

<b>Tareas</b>	<b>Plazos</b>
Relevamiento de las actividades clave para el desarrollo del proceso de compra, abastecimiento y stockeo.	Cuarta semana de junio de 2019.
Reunión con directivos de la sucursal.	Primera semana de julio de 2019.
Estipulación del bosquejo del desarrollo del proceso.	Segunda semana de julio de 2019.
Primera presentación y prueba del diseño.	Tercera semana de julio de 2019.
Ajustes.	Tercera semana de julio de 2019.
Diseño final.	Cuarta semana de julio de 2019.
Implementación.	A partir de la primer semana de agosto de 2019.

**Responsable**

Asesor externo de administración: este tendrá la responsabilidad de dirigir y coordinar los horarios, momentos, espacios y herramientas para estipular las actividades antes propuestas.

Contará con la colaboración del directivo de la sucursal, quien le abalará las decisiones de implementación.

### **Recursos**

- Sala de reuniones.
- Computadora y proyector.
- Acceso a internet.
- Diseño y maquetación del proceso.

### **Costos**

- Diseño y maquetación: \$ 25.000 (Ver Anexo 11)
- Honorarios del asesor: \$ 55.000

### **Evaluación**

El indicador para la evaluación de este programa estará dado por el tiempo y la forma de diseño y implementación. Por lo tanto, para el control de su cumplimiento se deberá tener en cuenta que el diseño deberá estar terminado para la cuarta semana de febrero del año 2019.

Con respecto a su implementación, la evaluación se realizará mensualmente a partir de marzo para corroborar su correcta aplicación.

## **Programa numero 2: Descripción de la estructura, puestos y responsabilidades**

### **Fundamentación**

Si bien la propuesta se encuentra enfocada en el proceso de abastecimiento, será importante apoyar y sustentar dicho lineamiento con un diseño organizacional acorde a las necesidades que este proceso genere.

Actualmente, la sucursal presenta un funcionamiento en un estilo telaraña donde la toma de decisiones se encuentra centralizada en el directivo y fundador, generando de esta forma cuellos de botella, más precisamente a la hora de delinear la proyección de compras, almacenamiento y luego la consecución de la comercialización.

El diseño de una estructura funcional, le permitirá a la empresa dejar que cada proceso, y actividades se implementen de manera fluida, sin obstaculizaciones y con una dinámica de eficacia y eficiencia.

Técnicamente el diseño de la estructura estará determinado bajo lineamientos de funciones y procesos, logrando una combinación de ambos estilos. Esta premisa cobra mayor sentido teniendo en cuenta que la organización no se encarga de la producción, sino que su factor clave se asienta sobre la coordinación de los tiempos en la distribución y comercialización.

### **Pasos**

- 1- Diseño y maquetación del organigrama.
- 2- Redistribución de funciones y tareas.
- 3- Descripción de los nuevos puestos.
- 4- Delimitación de objetivos e indicadores por cada puesto de trabajo.
- 5- Diseño de herramientas de gestión, tanto de planeación como de control para cada puesto: Este paso es determinante ya que estipula la independencia de las distintas funciones

respecto a la toma de decisiones, en busca de su descentralización. Teniendo en cuenta que cada empleado tendrá herramientas para la toma de decisiones, será cuestión de tiempo poder asimilar los nuevos lineamientos de descentralización.

- 6- Asignación de recursos (materiales y de tiempo).
- 7- Digitalización de un manual que sirva de guía para estandarizar la nueva estructura organizacional y sus funciones.
- 8- Implementación.

### **Plazos**

<b>Tareas</b>	<b>Plazos</b>
Diseño y maquetación del organigrama.	Cuarta semana de junio de 2019.
Redistribución de funciones y tareas.	Primera semana de julio de 2019.
Descripción de los nuevos puestos.	Primera y segunda semana de julio de 2019.
Delimitación de objetivos e indicadores por cada puesto de trabajo.	Segunda y tercera semana de julio de 2019.
Diseño de herramientas de gestión, tanto de planeación como de control para cada puesto.	Segunda, tercera y cuarta semana de julio de 2019.
Asignación de recursos.	Cuarta semana de julio de 2019.
Digitalización de un manual que sirva de guía para estandarizar la nueva estructura organizacional y sus funciones.	Primera semana de agosto de 2019.

Implementación.	Desde la segunda semana de agosto en adelante de 2019.
-----------------	--

**Responsable**

- Asesor externo de administración.
- Directiva de la sucursal.

**Recursos**

- Sala de reuniones.
- Notebook.
- Diseñador gráfico (para la digitalización del manual).

**Costos**

- Honorarios del diseñador gráfico: \$16.500 (Anexo 11)
- Honorarios del asesor externo: \$ 55.000

**Evaluación**

Se evaluará considerando el cumplimiento en tiempo y forma, es decir que el diseño de la nueva estructura deberá estar estipulado para agosto de 2019, en condiciones para comenzar a implementarse mediante la transmisión del contenido a los colaboradores de la organización.

### **Programa numero 3: Determinación de las herramientas y mecanismos de seguimiento y control**

#### **Fundamentación**

Este programa responde directamente a uno de los aspectos referidos a la informalidad con la que la sucursal se ha caracterizado desde su vinculación con Mimo & Co. Este hecho, genera una extrema dependencia ya que su directiva considera que trabajar con las herramientas estipuladas por el franquiciante es suficiente, sin embargo, y como quedó demostrado en el diagnóstico, este es un factor que erosiona la manera de proceder, trabajar y organizarse de la propia sucursal, dependiendo estrictamente de lo que casa central asigne como lineamientos para el seguimiento.

Con esta propuesta entonces, se le sugiere a la organización contar con mecanismos propios de control y seguimientos, para agilizar y profesionalizar su esencia organizativa. Además, contar con una metodología más precisa para evitar desvíos e inconsistencias en la proyección de pedidos, compras, registros, proyecciones, entre otros.

#### **Pasos**

- 1- Definición de las herramientas de seguimiento y control: estas serán mecanismos que busquen alinear y demostrar el trasfondo de la gestión, para ayudar a comprender como y de qué manera fluctúan los márgenes de inconsistencia representados en sobrantes por temporada.
- 2- Delimitación de los indicadores alusivos a: cantidad de mercadería (realizar un análisis histórico y proyectual), cantidad de stock (medidas de fluctuación por época del año), cantidad de mercadería comercializada.
- 3- Diseño del esquema donde se combinarán los indicadores.

- 4- Estipulación de un cuadro organizador que contemple conceptos, indicadores, metas, observaciones y ajustes.
- 5- Carga de información.
- 6- Prueba piloto del mecanismo durante tres meses.
- 7- Ajustes.
- 8- Implementación.

### Plazos

<b>Tareas</b>	<b>Plazos</b>
Definición de las herramientas de seguimiento y control.	Cuarta semana de junio de 2019.
Delimitación de los indicadores.	Primera, segunda y tercera semana de julio de 2019.
Diseño del esquema donde se combinaran los indicadores.	Cuarta semana de julio de 2019.
Estipulación de un cuadro organizador.	Cuarta semana de julio de 2019.
Carga de información.	Primera semana de agosto de 2019.
Prueba piloto del mecanismo durante tres meses.	Desde agosto hasta octubre de 2019.
Ajustes.	Primera y segunda semana de noviembre de 2019.
Implementación.	A partir de la tercera semana de noviembre de 2019.

**Responsable**

- Asesor externo y responsable general de la sucursal.

**Recursos**

- Planilla de relevamiento de herramientas.
- Notebook.
- Diseño del programador para las herramientas a digitalizar.

**Costos**

- Honorarios del programador: \$ 55.000 (Ver Anexo 11)
- Dirección y gestión de la táctica: \$ 75.000

**Evaluación**

Se realizará una evaluación de gestión, en la que el indicador corresponderá al tiempo y forma del desarrollo de las herramientas, y luego una evaluación de resultados en la que se relevará la consistencia de las herramientas acorde a las actividades desempeñadas.

## **Programa numero 4: Capacitación y entrenamiento a los integrantes de la empresa**

### **Fundamentación**

Luego de haber establecido una delimitación formal de la política de abastecimiento y stockeo, como así también el desarrollo de una nueva estructura, y finalmente el diseño de herramientas de trabajo, se consideró necesaria la aplicación de programas de capacitación, que le permitiesen a los integrantes de la sucursal adaptarse paulatinamente a estos cambios.

De nada servirán todas las intervenciones y modificaciones realizadas, si no se cuenta con el conocimiento, entendimiento y compromiso de los empleados, y por ello este último programa se enfoca directamente en ocuparse por transmitirles de forma didáctica y practica todos los aspectos generados mediante cuatro módulos de formación, capacitación y desarrollo de competencias.

Cada módulo tendrá una temática diferente acorde a los programas establecidos en este plan.

El módulo 1 estará concentrado en explicar la nueva política de trabajo, el módulo 2 se concentrará en transmitir la estructura, describir los puestos y responsabilidades, en el módulo 3 se comenzará a explicar las nuevas herramientas y para finalizar en el módulo 4 se realizará un taller práctico para el manejo de las mismas.

<p style="text-align: center;"><b>Programa de capacitación</b></p>	
<p style="text-align: center;">Objetivo: Aumentar los niveles de concientización y compromiso, para mejorar la eficiencia de las prácticas existentes en el desarrollo de las actividades.</p>	
<p>Modulo I: Explicación de cambios en la política de abastecimiento y stockeo.</p>	<p>Duración: 3hs.            Capacitador: Consultor Administración.            Lugar: Sala de reuniones.            Destinatarios:            - Integrantes de la sucursal.</p>
<p>Módulo II: Descripción del desarrollo de la nueva estructura (puestos y responsabilidades).</p>	<p>Duración: 4hs.            Capacitador: Consultor Administración.            Lugar: Sala de reuniones.            Destinatarios:            - Integrantes de la sucursal.</p>
	<p>Duración: 4hs.            Capacitador: Consultor Administración.</p>

<p>Módulo III: Transmisión y muestra de las nuevas herramientas de trabajo (Seguimiento y Control).</p>	<p>Lugar: Sala de reuniones.</p> <p>Destinatarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrantes de la sucursal.</li> </ul>
<p>Módulo IV: Taller práctico de manejo y utilización de herramientas.</p>	<p>Duración: 4hs.</p> <p>Capacitador: Consultor Administración.</p> <p>Lugar: Sala de reuniones.</p> <p>Destinatarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrantes de la sucursal.</li> </ul>

### **Pasos**

- 1- Determinación de las temáticas a desarrollar en cada módulo.
- 2- Confección de los programas y contenidos para el desarrollo de las capacitaciones.
- 3- Impresión de los materiales necesario para el soporte de las capacitaciones.
- 4- Determinación de la fecha y lugar de las capacitaciones.
- 5- Comunicación a los integrantes de la organización.
- 6- Determinación del moderador y capacitador.
- 7- Implementación de cada uno de los módulos.

**Plazos**

<b>Tareas</b>	<b>Plazos</b>
Determinación de las temáticas a desarrollar en cada módulo.	Cuarta semana de junio de 2019.
Confección de los programas y contenidos para el desarrollo de las capacitaciones.	Primera y segunda semana de julio de 2019.
Impresión de los materiales necesario para el soporte de las capacitaciones.	Primera y segunda semana de agosto de 2019.
Determinación de la fecha y lugar de las capacitaciones.	Tercera y cuarta semana de julio de 2019.
Comunicación a los integrantes de la organización.	Tercera y cuarta semana de agosto de 2019.
Determinación del moderador y capacitador.	Tercera y cuarta semana de agosto de 2019.
Implementación de primer módulo.	Primera semana de septiembre de 2019.
Implementación de segundo módulo.	Segunda semana de septiembre de 2019.
Implementación del tercer módulo.	Tercera semana de septiembre de 2019.
Implementación del cuarto módulo.	Cuarta semana de septiembre de 2019.

**Responsable**

- Asesor externo de administración.
- Responsable general de la sucursal.

**Recursos**

- Sala de capacitaciones.
- Proyector.
- Desarrollo de contenido para las capacitaciones.
- Materiales de soporte para las capacitaciones.
- Moderador y capacitador.

**Costos**

- Impresión de los materiales: \$ 15.000
- Coffee y lunch: \$ 10.000 (Ver Anexo 12)
- Honorarios del capacitador: \$ 35.000 (Ver Anexo 13)
- Producción y dirección de la táctica: \$ 75.000

**Evaluación**

En primera instancia el primer indicador de cumplimiento de este programa será la fecha estipulada, es decir que los cuatro módulos deberán haberse implementado antes de comenzar octubre del año 2019.

En segunda instancia la evaluación se realizara a través de un seguimiento de los conocimientos aplicados por parte de los empleados.

**Cronograma del plan**



## Presupuesto

<b>Programas</b>	<b>Costos</b>	<b>Monto</b>
<b>1 - Delimitación de la política de compra, abastecimiento y stockeo.</b>	Diseño y maquetación.	<b>\$ 25.000</b>
	Honorarios del asesor.	<b>\$ 55.000</b>
<b>2 - Descripción de la estructura, puestos y responsabilidades.</b>	Honorarios del diseñador gráfico.	<b>\$ 16.500</b>
	Honorarios del asesor externo.	<b>\$ 55.000</b>
<b>3 - Determinación de las herramientas y mecanismos de seguimiento y control.</b>	Honorarios del programador.	<b>\$ 55.000</b>
	Dirección y gestión de la táctica.	<b>\$ 75.000</b>
<b>4 - Capacitación y entrenamiento a los integrantes de la empresa.</b>	Impresión de los materiales.	<b>\$ 15.000</b>
	Coffee y lunch.	<b>\$ 10.000</b>
	Honorarios del capacitador.	<b>\$ 35.000</b>
	Producción y dirección de la táctica.	<b>\$ 75.000</b>
<b>Total</b>		<b>\$ 416.500</b>

### Beneficio del plan por objetivos

Objetivo N° 1 Disminuir un 25% el total de stock residual			
Antes del desarrollo del Plan		Después del desarrollo del Plan	
15% de mercadería residual temporada verano	\$ 750.000	Se disminuye el 25% de los \$750.000	\$ 187.500
15% de mercadería residual temporada invierno	\$ 750.000	Se disminuye el 25% de los \$750.000	\$ 187.500
Costo de oportunidad de la no comercialización de la mercadería residual temporada verano	\$ 750.000	Se disminuye el 25% de los \$750.000	\$ 187.500
Costo de oportunidad de la no comercialización de la mercadería residual temporada invierno	\$ 750.000	Se disminuye el 25% de los \$750.000	\$ 187.500
Total pérdida temporada completa	\$ 3.000.000	Total disminución	\$ 750.000
<b>Beneficio del Plan</b>		<b>\$3.000.000 - \$750.000</b>	<b>\$ 2.250.000</b>

Este objetivo contempla la proporcionalidad de disminución en un 25% del total de stock residual. Considerando que actualmente en cada una de las temporadas la mercadería residual alcanza un 15% y el propósito es la disminución de un 25% se estaría entonces en condiciones de decir que la organización actualmente pierde \$750.000 por cada una de las temporadas y luego de la implementación del plan estaría perdiendo \$187.500 menos, por lo tanto si esto se considera en cada una de las temporadas y se suma al total del periodo, se asumiría hoy \$3.000.000 como pérdida, la disminución asumiría un total de \$750.000 llegando entonces a disminuir su pérdida en esta proporción y teniendo un total de pérdida anual de \$2.250.000.

Objetivo N° 2 Incrementar un 10% las ventas por cada vendedora			
Antes del desarrollo del Plan		Después del desarrollo del Plan	
350 prendas vendidas por cada vendedora (Mensual)	400 Prendas	Se incrementa el 10% por cada vendedor	1540 Prendas
Total de ingresos por ventas (a un valor de \$600 cada prenda)	\$ 840.000	Total de ingresos por ventas (Mensual)	\$ 924.000
Total de ventas al año	800 prendas	Total de ventas al año	18.480 prendas
Total de ingresos de ventas por año	\$ 10.080.000		\$ 11.088.000
<b>Beneficio del Plan</b>			<b>\$ 1.008.000</b>

Considerando que la empresa anualmente se encuentra desfasada en \$4.320.000 de su objetivo de venta anual, con la implementación del plan luego de haber descripto los beneficios de incrementar un 10% las ventas por cada vendedora, se estaría disminuyendo dicha brecha en

\$1.008.000, por lo tanto, la empresa estaría desfasada luego de la implementación del plan en \$3.312.000.

<b>Objetivo N° 3 Disminuir un 50% hs ociosas</b>			
<b>Antes del desarrollo del Plan</b>		<b>Después del desarrollo del Plan</b>	
10 hs ociosas por cada vendedora al mes	\$ 1.360	5 hs ociosas por cada vendedora al mes	\$ 680
40 hs ociosas por cada vendedora al mes	\$ 5.440	20 hs ociosas por cada vendedora al mes	\$ 2.720
480 hs ociosas al año en total	\$ 65.280	240 hs ociosas al año en total	\$ 32.640
<b>Beneficio del Plan</b>			\$ 32.640

Este objetivo refiere a la disminución en un 50% de las horas ociosas. Contemplando que en el diagnostico se identificó que el total de horas ociosas por vendedora ascendía a 10 horas lo que incurría en \$1.360 al mes, proyectándola por las 4 vendedoras sumaria el total de 40 horas, lo que se proyecta en una pérdida de \$5.440 mensualmente, esto significa que anualmente son 480 horas ociosas o improductivas generando un pago deficiente por parte de la organización a las empleadas en \$65.280. Luego de aplicar la estimación de la reducción en un 50% el beneficio del plan será exactamente \$32.640.

<b>Objetivo N° 4 Disminuir un 50% perdidas y faltantes</b>			
<b>Antes del desarrollo del Plan</b>		<b>Después del desarrollo del Plan</b>	
3% de pérdidas y faltantes de mercadería por temporada	\$ 150.000	1,5% de pérdidas y faltantes de mercadería	\$ 75.000
Total pérdidas y faltantes de mercadería en el año (2 temporadas)	\$ 300.000	Total pérdidas y faltantes de mercadería	\$ 150.000
<b>Beneficio del Plan</b>			\$ 150.000

Este objetivo establece una disminución en un 50% de pérdidas y faltantes en cada una de las temporadas. Considerando la etapa previa a la intervención del plan, la organización como bien se describe en el diagnostico experimenta un 3% de pérdidas y faltantes en cada una de las temporadas del año, lo que asume una pérdida total de \$150.000 lo que genera en el año una pérdida de \$300.000. Luego de la intervención del plan y habiendo cumplimentado con la estimación de disminuir un 50% dicho indicador se tendría 1,5% de pérdidas y faltantes por

temporadas, lo que asumiría entonces que por cada temporada se reduciría en un 1,5% lo cual se traduce en \$75.000 menos asumiendo entonces \$150.000 en las dos temporadas. El beneficio del plan sería de \$150.000 ya que se consideran los \$300.000 menos los \$150.000 del beneficio llegando entonces a la mitad en el año.

### **Beneficio del plan (ROI)**

Para la confección del beneficio del plan, es importante sumar los beneficios generados por cada indicador para luego establecer las diferencias correspondientes con el costo total de haber implementado esta propuesta estratégica.

En este sentido, puede describirse el siguiente esquema:

Total beneficios del plan: (\$1.940.640) – Costos totales del plan: (\$416.500) / Costos totales del plan (\$416.500) = **3.65 \* 100 = 365%**

## **Conclusiones**

Con el desarrollo de este trabajo final de grado, se llevó adelante la intervención profesional a una Pyme de la ciudad de Villa Mercedes, dedicada a la comercialización de indumentaria para chicos, bajo la representación de la marca Mimo & Co. La problemática detectada aludió principalmente a un desfasaje respecto a la administración de mercadería, referida a la gestión de sus procesos internos de compra, abastecimiento y stock, dando lugar a un indicador, que en primera instancia se presentaba como el conflicto más importante a solucionar. Sin embargo, con el transcurso del tiempo que duro el abordaje profesional, se detectaron causas de dicha consecuencia que en realidad representaban problemáticas más cruciales sobre el desenvolvimiento de la compañía, y como tal se estableció un diseño de desarrollo estratégico organización, que no solo contemplara aquel desfasaje de mercadería residual, sino que se concentrara en un trabajo mucho más global e impactante, concentrado en la definición corporativa, de sus políticas, estructura, procesos y herramientas de gestión administrativas, buscando no solamente la solución al problema puntual, sino también con el propósito de profesionalizar y formalizar la metodología y estilo de trabajo del propio local.

De esta manera, aquella intervención que comenzaba con un aspecto residual, termino por ser una intervención de mayor envergadura, atravesando no solo los factores procedimentales, sino también los estratégicos, de estructura y de operaciones.

En este sentido, la intervención genero beneficios expresados en: La mejora de la administración de la mercadería residual, el incremento de la comercialización a partir de la optimización de su fuerza de venta, la optimización de los tiempos de trabajo, y la disminución de mercadería y productos perdidos.

De esta manera se demuestra la versatilidad del profesional de la administración, pudiendo trabajar con diversas herramientas de gestión en simultaneo, desde la planificación estratégica, la gestión de recursos humanos, la gestión por procesos, y la comunicación. A demás, desde este trabajo se dejan sentadas las bases de un modelo de trabajo que podrá ser utilizado como

guía para adaptar a pequeñas y medianas empresas de la industria de la comercialización de indumentaria, como así también de otros sectores.

**Bibliografia**

## Fuentes primarias

- Amador Posadas, F. (2013). *La planeación estratégica en el proceso administrativo*. Honduras: Tesis de Graduación Licenciatura en Administración de Empresas.
- Ayala Ruiz, L. (2008). El análisis DOFA. *Apuntes de Clase*.
- Ballou, R.H. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministro*. Pearson Educación. Prentice-Hall. México.
- Benassini, R. (2009). *Introducción a la Investigación de Mercado. Enfoque para América Latina*. México: Pearson Education.
- Chapman, A. (2004). *Análisis FODA y análisis PEST*. Publicado el 22/08/2004 en [degerencia.com](http://degerencia.com) (Documento Digital).
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Education.
- Fernández, A, Martínez, E. y Rebollo, A. (2007). La reorganización de los canales de comercialización. Nuevos enfoques del marketing y la creación de valor. *Mediterráneo Económico*, Colección de Estudios Socioeconómicos, Cajamar, 11, pp. 195 - 210.
- Hax, y N. Majluf (1996); *Gestión de Empresa con una Visión Estratégica*; Editorial Dolmen, Chile.
- Hernandez Sampieri, Roberto. (2004). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill.
- Humphrey, A.S. (2004). *SWOT Analysis. Essential Knowledge for Personal Coaches*. Ed. E. Adriaens, Belgium.
- Kotler, P y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler. P. (2001). *Dirección de Marketing*. Ed. Pearson.

- Mentzer, J.T., Flint, D.J. y Hult, T.M. (2001). *Logistics service quality as a segment-customized process*. Journal of Marketing, 65(4), 82 - 104.
- Mintzberg, H. (2007) *Directivos, no MBA'S: Una crítica de la dirección de empresas y la formación empresarial*. Buenos Aires: Prentis Hills.
- Mintzberg, J.B. Quinn. (1993). *El Proceso Estratégico*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Mora, L. (2010). *Gestión logística integral las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Mosquera Castellanos, Genaro (1994). *Gerencia de logística industrial*. Caracas: Centauro.
- Nicholson, W. (2006). *Teoría Microeconómica: Principios Básicos y Ampliaciones*. Buenos Aires: Prentis Hills.
- Servera-Francés, D. (2010). *Concepto y evolución de la función logística*. Revista Innovar, 20 (38), pp. 217 - 234.
- Thompson, P y Strickland, G. (2012). *Administración Estratégica. Teoría y casos*. Mc Grawn Hills: México DF.
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad*. Buenos Aires: De las ciencias.
- Wooldridge, M. (1995). *Intelligent Agents: Theory and Practice*. Knowledge Engineering Review.
- Bager Alcalá, A (2009). *Dirección de Personas - Un timón en la tormenta*. Editorial: Diaz de Santos. España.

## Fuentes secundarias

- Infobae (2018) por que la construccion es el sector que mayor respondió a la devaluación. Disponible en: <https://www.infobae.com/economia/2018/10/20/por-que-la-construccion-es-el-sector-que-mejor-respondio-a-la-devaluacion/>. Extraído el día 03/03/2019.
- Ámbito (2018) por decreto, el gobierno lanza nuevo ajuste por más de \$ 65.000 millones. Disponible en: <https://www.ambito.com/por-decreto-el-gobierno-lanza-nuevo-ajuste-mas-65000-millones-n4030556>. Extraído el día 03/03/2019.

**Anexo**

## **Anexo 1: Modelo de grilla de análisis, para el macro entorno**

### Eje 1: Político.

- 1.1 Composición política del país.
- 1.2 Medidas presidenciales sobre la educación.
- 1.3 Medidas sobre el sector salud.
- 1.4 Medidas sobre asistencia social.
- 1.5 Medidas para el sector privado/público.
- 1.6 Medidas para el sector industrial.
- 1.7 Medidas para el sector comercial (retail).
- 1.8 Medidas para el sector industrial.
- 1.9 Medidas para el sector de servicios.
- 1.10 Medidas para el desarrollo tecnológico.

### Eje 2: Económico.

- 2.1 Descripción del PBI en Argentina.
- 2.2 Poder adquisitivo de los ciudadanos.
- 2.3 Nivel de precios de la canasta básica familiar.
- 2.4 Nivel inflacionario.
- 2.5 Tipo de cambio.

### Eje 3: Social/Cultural.

- 3.1 Composición de la población Argentina.
- 3.2 Expectativa de vida.
- 3.3 Necesidades, requerimientos y expectativas sociales.
- 3.4 Hábitos de consumo.
- 3.5 Nivel de formación educativa.
- 3.6 Estratificación de clases sociales.

Eje 4: Tecnológico.

- 4.1 Acceso de los ciudadanos a la tecnología.
- 4.2 Avances en conectividad y telecomunicaciones.
- 4.3 Infraestructura de transporte.
- 4.4 Infraestructura de rutas y accesos.

Eje 5: Ecológico.

- 5.1 Preocupación de los ciudadanos por el cuidado del medio ambiente.
- 5.2 Tendencias del sector privado para el cuidado del medio ambiente.
- 5.3 Surgimiento de ONG.
- 5.4 Restricciones y normativas que limitan el desarrollo comercial.

Eje 6: Legal.

- 6.1 Leyes y normativas en defensa del consumidor.
- 6.2 Ley del contrato laboral.

6.3 Gestión de paritarias con el trabajador.

6.4 Leyes y contratos de franquicias.

**Anexo 2: Guía de observación para el micro entorno (modelo de las 5 fuerzas de Porter)**

## Guía de observación

## Dimensión 1: Competidores.

- 1.1 Tipología de competidores en la industria.
- 1.2 Características de la propuesta de valor.
- 1.3 Precios/calidad.
- 1.4 Tipo de posicionamiento.
- 1.5 Segmento al que apunta.

## Dimensión 2: Proveedores.

- 2.1 Tipología de proveedores.
- 2.2 Modelo de trabajo de los proveedores.
- 2.3 Logística de pedidos y entregas.
- 2.4 Nivel de exclusividad en los proveedores.

## Dimensión 3: Sustitutos.

- 3.1 Tipología de sustitutos en la industria.
- 3.2 Necesidades que satisfacen al igual que el producto central.
- 3.3 Modelo de negocios de los sustitutos.
- 3.4 Ubicación geográfica.

### 3.5 Formas y metodologías de presentación de los productos.

#### Dimensión 4: Barreras de ingresos.

4.1 Características de la inversión inicial.

4.2 Gestión del espacio físico.

4.3 Cartera de clientes.

4.4 Desarrollo del conocimiento y manejo del negocio.

4.5 Restricciones legales e impositivas.

#### Dimensión 5: Consumidores.

5.1 Tipología y característica de consumidores.

5.2 Segmentos.

5.3 Necesidades y expectativas del consumidor.

5.4 Tipo de consumo: Frecuencia, nivel de gastos.

5.5 Medios de comunicación e información utilizados por los consumidores.

### **Anexo 3: Modelo de guía de pautas para el análisis interno**

Guía de pautas:

Área 1: Aspectos organizacionales.

1.1 Descripción del funcionamiento general de la sucursal.

1.2 Actividades claves del desarrollo.

1.3 Objetivos generales.

1.4 Políticas globales y de funcionamiento.

Área 2: Aspectos de estructura.

2.1 Tipo de estructura en la empresa.

2.2 Funciones, tareas y responsabilidades.

2.3 Formalización del organigrama.

2.4 Características de la dinámica del funcionamiento de la estructura de trabajo.

2.5 Distribución de los espacios: Determinación y descripción de las distintas áreas de desarrollo.

Área 3: Aspectos sobre procedimientos de trabajo.

3.1 Descripción de las actividades para el desarrollo de trabajo: Priorización de las mismas.

3.2 Organización de las actividades.

3.3 Distribución y administración de tiempos de trabajo.

3.4 Distribución y asignación de recursos.

3.5 Procedimientos u organización general y específica de las tareas.

3.6 Descripción de los aspectos positivos y negativos de la actual coordinación de las actividades.

Área 4: Vinculación con proveedores.

4.1 Tipo de proveedores con los que se vincula.

4.2 Políticas y metodologías de vinculación con los proveedores.

4.3 Frecuencia de comunicación.

4.4 Logística de pedidos y recepción de mercadería.

4.5 Valoración de la vinculación con sus actuales proveedores.

Área 5: Vinculación con los clientes.

5.1 Medios de comunicación con el cliente.

5.2 Proceso para la vinculación.

5.3 Descripción de la atención directa al público.

5.4 Descripción de la atención pos venta al público.

5.5 Política de atención al cliente.

## **Anexo 4: Modelo de guía de observación para el esquema de distribución del espacio del análisis interno**

### Guía de observación

#### Área 1: Distribución de los espacios.

1.1 Dimensiones generales del local.

1.2 Espacios para la circulación del cliente.

1.3 Tiempo promedio del recorrido del local por el cliente.

1.4 Disposiciones para la comodidad del cliente y el acceso para la atención de los empleados.

1.5 Descripción de la proporcionalidad del espacio: Dimensiones para la presentación de la ropa, la administración y la interacción con el cliente.

#### Área 2: Elementos utilizados.

2.1 Tipos de elementos anclados en el espacio.

2.2 Funcionalidad de los elementos.

2.3 Administración del espacio respecto a los beneficios para la venta y la atención del público.

2.4 Elementos en beneficio de la organización y acceso a los productos por parte de los empleados.

#### Área 3: Disposición para la circulación de los empleados.

3.1 Cantidad de espacios en volumen para el movimiento de los empleados tanto en depósito como en área de atención al cliente.

3.2 Elementos visuales para la organización de los empleados.

3.3 Utilización de planillas u otros elementos de registro.

3.4 Presentación y orden general del depósito.

Área 4: Cartelera e indicaciones.

4.1 Descripción de la presencia de orientadores de procedimientos.

4.2 Planilla de check para actividades implementadas.

4.3 Descripción de los tiempos de trabajo.

4.4 Cartelera de avisos diarios para los empleados.

## **Anexo 5: Modelo de grilla de análisis para documentos, informes y registros del análisis interno**

- Relevamiento de los registros.
  - ✓ Categorización de ítems.
  - ✓ Fraccionamiento por área de registros.
  - ✓ Separaciones visuales.
  - ✓ Cantidad de registros semanales.
  - ✓ Frecuencia de registro.
  - ✓ Informes y resultados: Tiempos y conclusiones.
  
- Especificaciones generadas por los registros.
  - ✓ Alarmas y avisos generales.
  - ✓ Frecuencia de pago a proveedores.
  - ✓ Registro de horarios y tareas de empleados.
  - ✓ Frecuencia de pago a empleados.
  - ✓ Alarma de reposición de mercadería.

## **Anexo 6: Modelo de guía de pautas para entrevistas con proveedores**

Área 1: Descripción general.

1.1 Requisitos y requerimientos a trabajar con el cliente.

1.2 Necesidades habituales del cliente.

1.3 Política de logística y distribución.

Área 2: Funcionamiento y desvíos.

2.1 Nivel de cumplimiento de requerimientos y política: Metodología para alcanzarlos.

2.2 Desvíos y errores más habituales en la logística.

2.3 Razones y motivos de los desvíos.

2.4 Acciones y lineamientos de contingencia.

Área 3: Comunicación.

3.1 Medio de comunicación con el cliente.

3.2 Frecuencia de comunicación: Razones que motivan la comunicación.

3.3 Inicio de la comunicación: Proveedor o cliente.

**Anexo 7: Ubicación estratégica de la empresa****Ubicación estratégica Mimo & Co**

*Fuente: Elaboración Propia*

## **Anexo 8: Legislación y trámites vigentes**

### **Guía de Trámites para la habilitación Comercial**

El trámite de habilitación Comercial se inicia en la Oficina de Ventanilla Única Municipal.

Para trámite de renovación: Copia del Certificado de Habilitación.

Recomendaciones para la continuidad del trámite de habilitación comercial, según actividad:

Contar con la factibilidad urbanística según lo informa la oficina de Planeamiento Urbano a través de su formulario base. El Código de Planeamiento y Edificación Urbano - Ordenanza N° 2065/80 – determina las actividades comerciales/Industriales que están permitidas en cada una de las zonas de la ciudad establecida por dicho Código. La Factibilidad debe solicitarse antes de realizar cualquier trámite para la habilitación.

DEBERÁ CONTAR CON LOS PLANOS APROBADOS DEL INMUEBLE DESTINADO A LA ACTIVIDAD COMERCIAL POR PARTE DE LAS OFICINAS DE PLANEAMIENTO URBANO.

Los comercios cuya superficie afectada a la actividad no supere los 50 mts<sup>2</sup> estarán exentos de la presentación de los planos aprobados.

CONTAR CON LIBRE DEUDA MUNICIPAL, OBRAS SANITARIAS MERCEDES Y TRIBUNAL DE FALTAS. (Art. 14 de la Ordenanza Impositiva Anual AÑO 2015 – Ord. N° 611-HyP- 2014)

Libre Deuda de Tasa de Servicios Generales de la Municipalidad y Obras Sanitarias Mercedes y del Tribunal de Faltas del Solicitante.

Libre Deuda de Tasa de Servicios Generales de la Municipalidad y Obras Sanitarias Mercedes y del Tribunal de Faltas del TITULAR del Local comercial que se pretende habilitar.

En aquellos casos en que la habilitación comercial solicitada se encuentre vinculada.

A un local en el que previamente se desarrolló alguna actividad comercial, se exigirá, además de lo establecido en el párrafo precedente, el Libre Deuda de Tasa de Comercio de esta última.

CONSULTA DE DEUDAS: Ud. puede consultar su estado de deuda con el Municipio o con Obras Sanitarias Mercedes en la página web [www.villamercedes.gov.ar](http://www.villamercedes.gov.ar), en los links “Servicios Web Municipalidad” o “Servicios Web Obras Sanitarias” registrándose e ingresando el número de finca comercial o número de finca de servicios generales. En el caso de Obras Sanitarias deberá ingresar el número de cuenta comercial o el número de cuenta de servicios generales.

También puede consultar el estado de deuda con el Tribunal de Faltas y sacar su LIBRE DEUDA, ingresando su número de documento o la patente de su vehículo según corresponda.

#### **REQUISITOS GENERALES SUJETOS A INSPECCIÓN:**

Para todas las Actividades:

- LIBRETA SANITARIA – (Salón de Rentas Municipal).
- CERTIFICADO DE DESINFECCION: Otorgado por empresas Privadas (consulte listado).
- MATAFUEGO.

REQUISITOS PARTICULARES SUJETOS A INSPECCIÓN – SEGÚN EL RUBRO DE ACTIVIDAD.

Para cada actividad en particular los organismos de Inspección (Obras Privadas, U.C.I.M. Medio Ambiente, Bromatología, Defensa Civil, Planeamiento Urbano), solicitarán los Requisitos que correspondan a la misma.

CESE DE ACTIVIDAD – ANEXO – CAMBIO DE RAZÓN SOCIAL O DE DOMICILIO. En caso de cesar en su actividad comercial debe DAR DE BAJA su habilitación

comercial para evitar contraer deuda por tasa comercial. Para lo cual debe comunicarlo dentro de los 10 días de ocurrido el cierre de su negocio.

En idéntico plazo debe comunicar al municipio en caso de ANEXAR una actividad nueva o CAMBIAR DE DOMICILIO O RAZON SOCIAL. Para los casos mencionados deberá adjuntar copia del Certificado de Habilitación Vigente.

## Anexo 9: Liquidación de sueldos de vendedoras

LEGAJO		APELLIDO Y NOMBRES		PERÍODO LIQUIDADADO	TAREA DESEMPEÑADA
0007		CARRASCO MARTA CLAUDIA		Septiembre 2017	TAREAS GENERALES
FEC. DE INGRESO	CUIL	CATEGORIA		BÁSICO	
01/06/2008	27-18585520-7	VENDEDORA "B"		17222,56	
LUGAR Y FECHA DE PAGO			OBRA SOCIAL	ANTIG.	
VILLA MERCEDES (S.L.), 05/10/2017			OS DE LOS EMPLEADOS DE COM	9a 0m	
ULTIMO DEPOSITO DE LOS APORTES Y CONTRIBUCIONES					
BANCO:		PERÍODO: Agosto 2017		FECHA: 06/09/2017	
Modalidad Contratación: A tiempo completo indeterminado/ Trabajo permanente					
CANT.	COD	CONCEPTO		REMUNERACIONES	DEDUCCIONES
30,00	001	BASICO		17222,56	
	002	ANTIGUEDAD		1550,03	
	003	PRESENTISMO		1564,38	
	013	Plus Día Emp. de Comercio		135,58	
30,00	039	Acuerdo Abril 2017		1565,69	
	040	Antigüedad s/Acuerdo Abril-17		140,91	
	041	Presentismo s/Acuerdo Abril-17		142,22	
	042	Plus Día Emp. Comercio No Rem		12,33	
	100	JUBILACION 11%			2251,98
	101	LEY 19032 3%			614,18
1,00	102	OBRA SOCIAL 3% (OSECAC)			670,01
1,00	103	APORTE S/CC N° 130/75 2%			446,67
1,00	104	FAECYS 0.5%			111,67
	130	Obra Social - Aporte Extraord.			100,00
22333,70		0,00		4194,51	18139,19
HABERES		ASIGNACIONES		DESCUENTOS	NETO A COBRAR
MON PESOS: DIECIOCHO MIL CIENTO TREINTA Y NUEVE CON DIECINUEVE					
----- Firma del Empleador					

**Anexo 10: Relevamiento con directivo**

Autoevaluación de los objetivos planteados por la empresa en los últimos 4 años con respecto a la mercadería:

1. Se proyectó la compra de la temporada siguiente en base a lo que la clientela requirió la temporada pasada, pero la evaluación dice que los intereses de los clientes con respecto a la temporada anterior pueden cambiar. De todas formas, se intenta ir avanzando de la mano con los cambios en el entorno.

2. La misión es crecer en unidades por cada temporada entre un 10% y un 20%. Y la visión está basada en el trabajo de la fidelización del cliente, captar los nuevos mercados (nenes por nacer/ clientes nuevos).

3. Trabajar con una base de datos (número de teléfono de los clientes), enviando mensajes de WhatsApp personalizados para cubrir las necesidades puntuales de los clientes (quiero una campera tal, apenas llega se le avisa) este método se realiza a diario.

4. No en su totalidad, encontrando una falencia en el manejo de stock el cual nunca alcanza a ser suficiente en algunos productos. Por otra parte, la venta en unidades se superó en un 14% en el mes de marzo.

En líneas generales las acciones planeadas se han logrado, pero como siempre lo resaltamos con respecto al stock no se logró mantener la línea justa con respecto al stock de seguridad.

- La sucursal vende una marca de ropa calzados accesorios y perfumería de renombre en el mercado, para niños desde que nacen hasta los 16 años.

La marca Mimo & Co posee venta on line y al público, la sucursal posee únicamente venta al público con la ventaja que les ofrece a los clientes de poder cambiar su compra en cualquier punto del país.

Su competidor directo es Cheeky, pero también posee otros competidores como Grisino y marcas de adultos que incorporaron ropa para niños (Wanama).

- Esta sucursal encuentra una gran ventaja con respecto al resto de las sucursales de Mimo & Co del país, la cual es poseer una atención muy personalizada debido a que está atendido por la dueña y un equipo de empleadas que lo ven al negocio como propio, también influye en gran manera el tamaño de la ciudad ya que uno tiene la ventaja de poder conocer a la clientela, encontrando sin querer la fidelización de los clientes desde que nacen hasta que tienen sus hijos.

- Comercialización y marketing:

-Mimo & Co, confiable/implantada.

-La calidad es excelente y el producto es mucho mejor que cualquiera de las competencias top.

-Calidad precio es inigualable, el competidor directo es Cheeky.

-Con respecto a las promociones se puede decir que más que eficaz es eficiente ya que posee convenio con las promociones bancarias, cartelería en la vía pública, promociones propias de la marca (3X2, con tu compra de 1800 te llevas una prenda a mitad de precio que no supere los 450).

-Franquicias, exclusivos, multimarca, venta on line, locales propios de los dueños de la marca madre.

-Cambio de mercaderías falladas, se puede cambiar en otros locales.

- Compran los padres, los abuelos, la gente que realiza regalos.

- Cumplen con los plazos así como con la calidad del servicio ofrecido.

- La distribución es con terceros (transporte conte).

#### Organización y recursos humanos:

-Dueña y 4 empleadas, 2 todo el día y 2 medio día, con refuerzos los fines de semana y las épocas claves.

- No posee equipo directivo las decisiones las toma la dueña, y en ocasiones muy especiales se consensuan en equipos de trabajo.

- Todas las empleadas son experimentadas y se capacitan en la empresa madre semestralmente.

- Existe un dialogo fluido a diario entre todas las personas involucradas en el negocio, y las reuniones se realizan cada vez que surge una necesidad/inconveniente.

- Lince indumentaria, sistema provisto por la empresa Mimo & Co.

-Se trabaja con objetivos mensuales los cuales se alcanzan casi siempre.

#### Económico y financiero:

- El negocio mes a mes genera ganancias siempre de un 15 o 20 % de lo facturado.

- Se realizan pagos vía en efectivo y vía cheques a 30, 60, 90 y 120 días.

- No posee cuentas ni morosos.

- Posee activos (stock).

- Posee un sistema en el cual cada empleada tiene un numero de venta y de esa manera se hace un porcentaje del total de las ventas por empleada.

#### Investigación desarrollo e innovación:

- El local posee toda la tecnología solicitada por la empresa madre, pero no logra crecer como por ejemplo con la suma de una nueva computadora para revisar los precios de los artículos/stock evitando ir a la caja donde se acumula mucha gente.

- No posee capacidad de innovación.

- No posee actitud con respecto a el cumplimiento de los plazos, promete colocar todos los años una nueva computadora antes de la época festiva y nunca se realiza.
- Falla a la hora de no tener actividades programadas para cada persona, si lo hace en la parte humana pero no en la parte tecnológica.
- No se puede tener Facebook ya que todo lo que es visual marketing lo maneja la empresa madre.

Los productos son muy buenos, casi siempre apuntan a lo clásico con destellos de moda, la rentabilidad cada vez es menor para los franquiciados ya que soportan todos los costos bancarios de las promociones, como también las promociones propias de la marca.

**Anexo 11: Presupuesto diseñador gráfico, programador y materiales**



**PRESUPUESTO:** Ayesa Marquez Guido

11/02/19 \*

FECHA	CANT.	DESCRIPCIÓN	C/u	TOTAL:
	1	HONORARIOS DEL DISEÑADOR GRAFICO		\$ 16.500
	1	HONORARIOS DEL PROGRAMADOR		\$ 55.000
	1	IMPRESION DE LOS MATERIALES		\$ 15.000
<b>- * Los diseños serán suministrados en formato digital y con calidad óptima por el cliente.</b>				
<p>La tecnología HP látex permite imágenes de alta calidad en cualquier tipo de soporte, con colores vivos y formas muy nítidas. Impresiones de larga duración que soportan las inclemencias del tiempo y, además, respetuosas con el medio ambiente.</p>				

\*:Validez del presupuesto: 3 días hábiles.

\*:Forma de pago: 50% al confirmar el trabajo y 50 % contraentrega (sin excepción)

Son pesos: Ochenta y seis mil quinientos----- TOTAL: **\$86.500.-**



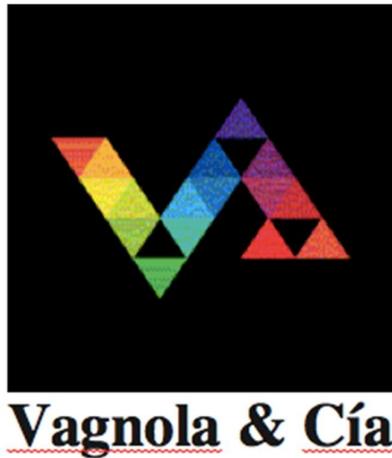
Calle: San Martin 239 - Cel. 02657 - 15697620 - imprentapigmentos@gmail.com  
C.P: 5730 - Villa Mercedes - San Luis

## Anexo 12: Presupuesto Coffee y lunch

**PANADERIA TENTACIONES****Presupuesto N°:2015****Fecha: 12/02/19****Cliente: Guido Ayesa Márquez****Motivo: Coffe y lunch**

<b>Producto</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
<b>100 facturas surtida</b>	<b>\$15</b>	<b>\$1500</b>
<b>120 cafés</b>	<b>\$27.5</b>	<b>\$3300</b>
<b>4 kl de bizcochitos</b>	<b>\$300kl</b>	<b>\$1200</b>
<b>40 sándwiches De j/q</b>	<b>\$50</b>	<b>\$2000</b>
<b>5 kilos de torta</b>	<b>\$500c/u</b>	<b>\$2000</b>
	<b>Total</b>	<b>\$10000</b>

### Anexo 13: Presupuesto capacitador



#### Presupuesto: Ayesa Marquez Guido

**Honorarios del capacitador** **\$ 35.000**

**Total:** **\$ 35.000**

**Validez del presupuesto: 10 días hábiles.**

**Fecha: 11/02/19**

**Algunos de Nuestros servicios**

- Búsqueda y Selección de Personal
- Personal Eventual
- Capacitación
- Estudios de Mercado
- Asesoramiento Empresarial
- Marketing
- Estudios Psicotécnicos
- Red de Trabajo
- Asesoramiento a Postulantes
- Test y asesoramiento vocacional

## ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

### AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

<b>Autor-tesista</b> <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Ayesa Marquez Guido
<b>DNI</b> <i>(del autor-tesista)</i>	36.414.819
<b>Título y subtítulo</b> <i>(completos de la Tesis)</i>	<b>Organización y Dirección de la gestión interna de la sucursal de Mimo &amp; Co Villa Mercedes.</b>
<b>Correo electrónico</b> <i>(del autor-tesista)</i>	ayesamarquezguido@gmail.com
<b>Unidad Académica</b> <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

<b>Texto completo de la Tesis</b> <i>(Marcar SI/NO)<sup>[1]</sup></i>	Si
<b>Publicación parcial</b> <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

**Lugar y fecha:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Firma autor-tesista**

\_\_\_\_\_  
**Aclaración autor-tesista**

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:  
\_\_\_\_\_ certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

\_\_\_\_\_  
**Firma Autoridad**

\_\_\_\_\_  
**Aclaración Autoridad**

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.