



Marcelo Ezequiel Gilabert

Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Administración

“Planificación Estratégica para Todo Fondo SRL”

2019

Resumen

El objetivo de este Trabajo Final de Grado, fue el de realizar una Planificación Estratégica para la empresa proveedora de la industria del calzado, Todo Fondo SRL. A partir de la elaboración de un diagnóstico situacional, este trabajo buscó como finalidad otorgar un lineamiento de acciones a efectuar por la compañía en los próximos 3 años de su existencia.

Le empresa al igual de muchas en su rubro, goza de una gran informalidad. La visión y misión no han sido declaradas, y el organigrama no ha sido creado. Los esfuerzos de venta son pobres e inconstantes y los procesos administrativos son anticuados y no existe la posibilidad de acceder a informaciones agregadas importantes para tomar decisiones.

La planificación estratégica se basó en tres aristas, la primera de estas buscó formalizar las bases estratégicas de la empresa. Por otro lado se creó una estrategia para incrementar las ventas sustancialmente y por último se postuló una alternativa que agilice la labor administrativa y que otorgue información valiosa a los directivos. Todo esto se plasmó en distintos programas.

Esta planificación estratégica buscó que la organización sienta las bases para un crecimiento importante en el mediano plazo y con una inversión absolutamente factible para la organización.

Palabras claves: Planificación estratégica - Calzado - - Formalizar - Diagnóstico - Estrategias - Programas - Inversión – Crecimiento

Abstract

The objective of this Final Degree Project was to carry out a Strategic Planning for the supplier company of the footwear industry, Todo Fondo SRL. From the development of a situational diagnosis, this work sought as a purpose to provide a guideline of actions to be taken by the company in the next 3 years of its existence.

The company, like many in its field, enjoys a great informality. The vision and mission have not been declared, and the organization chart has not been created. Sales efforts are poor and inconstant and administrative processes are outdated and there is no possibility of accessing important aggregate information to make decisions.

The strategic planning was based on three edges, the first of these sought to formalize the strategic foundations of the company. On the other hand, a strategy was created to increase sales substantially and finally an alternative was postulated that streamlines administrative work and provides valuable information to managers. All this is reflected in different programs.

This strategic planning looked for the organization to lay the foundations for an important growth in the medium term and with an absolutely feasible investment for the organization.

Keywords: Strategic planning - Footwear - - Formalize - Diagnosis - Strategies - Programs - Investment - Growth

Índice

Introducción.....	5
Justificación.....	6
Objetivos.....	7
1 Capítulo: Marco Teórico.....	8
1.1 Planificación Estratégica.....	9
1.2 Visión, Misión y Valores.....	10
1.3 Entorno.....	11
2.3.1 Macroentorno.....	12
2.3.2 Microentorno.....	13
1.4 Análisis Interno.....	15
2.4.1 Cadena de Valor.....	15
1.5 FODA.....	17
1.6 Objetivos.....	19
1.7 Estrategia.....	19
1.8 Plan de Acción.....	21
2 Capítulo: Marco Metodológico.....	23
3 Capítulo: Diagnostico Situacional.....	30
3.1 Reseña Histórica.....	31
3.2 Análisis Interno: Cadena de Valor.....	33
3.2.1 Actividades Primarias.....	33
3.2.1.1 Logística Interna.....	33

3.2.1.2 Operaciones.....	34
3.2. 1.3 Logística Externa.....	37
3.2. 1.4 Marketing y Ventas.....	37
3.2. 1.5 Servicios.....	39
3.2.2 Actividades de Apoyo.....	39
3.2.2.1 Infraestructura Organizacional.....	39
3.2.2.2 Administración de Recursos Humanos.....	40
3.2.2.3 Desarrollo Tecnológico.....	41
3.2.2.4 Abastecimiento.....	43
3.2.2.5 Margen.....	44
3.2.4 Conclusión del Análisis Interno.....	46
3.3 Análisis Externo.....	47
3.3.1 Macroentorno: Pestel.....	47
3.3.1.1 Politico.....	49
3.3.1.2 Legal.....	49
3.3.1.3 Económico.....	50
3.3.1.4 Tecnológico.....	52
3.3.1.5 Sociales.....	53
3.3.1.6 Medioambientales.....	55
3.3.2 Microentorno: Análisis de Fuerzas de Porter.....	57
3.2.2.1 Amenaza Competidores Potenciales.....	57
3.2.2.2 Amenaza Productos Sustitutos.....	58
3.2.2.3 Poder negociación de Proveedores.....	59

3.2.2.4 Podes de negociación de Clientes.....	61
3.2.2.5 Rivalidad entre Competidores.....	62
3.3 Ventajas Competitivas.....	65
3.4 Change Drivers.....	65
3.5 Conclusión del Análisis Externo.....	66
3.6 Analisis FODA.....	68
4 Capitulo: Introducción y Fundamentación de la Propuesta.....	71
4.1 Objetivos.....	73
5 Capitulo: Etapa estratégica.....	75
6 Capitulo: Propuesta.....	79
6.1 Programa N°1: “Sentando las bases”	81
6.2 Programa N°2: “Bases Plásticas”	87
6.3 Programa N°3: “Importando”	94
6.4 Programa N°4: “Incentivados”	100
6.5 Programa N°5: “Contacto Continuo”	104
6.6 Programa N°6: “Oficina 2.0”.....	109
6.7 Analisis Financiero.....	118
7 Conclusiones Finales.....	122
8 Capitulo: Bibliografía.....	126
9 Capitulo: Anexos.....	131

Índice de Tablas

Tabla N°1: Ficha Metodológica N°1.....	25
Tabla N°2: Ficha Metodológica N°2.....	25
Tabla N°3: Ficha Metodológica N°3.....	26
Tabla N°4: Ficha Metodológica N°4.....	27
Tabla N°5: Ficha Metodológica N°5.....	27
Tabla N°6: Ficha Metodológica N°6.....	28
Tabla N°7: Ficha Metodológica N°7.....	29
Tabla N°8: Descripción Programas.....	80
Tabla N°9: Diagrama de Gantt de Programa N°1.....	84
Tabla N°10: Diagrama de Gantt de Programa N°2.....	93
Tabla N°11: Diagrama de Gantt de Programa N°3.....	99
Tabla N°12: Diagrama de Gantt de Programa N°4.....	103
Tabla N°13: Diagrama de Gantt de Programa N°5.....	108
Tabla N°14: Diagrama de Gantt de Programa N°6.....	116
Tabla N°15: Etapa Presupuestaria.....	117
Tabla N°16: Evolución de inversión por programa.....	118
Tabla N°14: Utilidades estimadas con el programa.....	120
Tabla N°15: Retorno de los programas propuestos.....	120

Índice de Ilustraciones

Ilustración N°1: Organigrama.....	85
-----------------------------------	----

Introducción

Podemos entender como planificación estratégica al proceso de elaboración y toma de acciones que permitirán a una organización llevar a cabo sus objetivos, considerando su situación actual y la del entorno que la rodea. En un mundo tan dinámico donde las variables cambian rápidamente generando nuevas reglas de juego, las empresas que no se adaptan quedan relegadas.

Considerando esta necesidad imperiosa, la finalidad de este Proyecto de Aplicación Profesional es elaborar una planificación estratégica para la empresa Todo Fondo SRL. En este proyecto se definirá el curso de acción de la organización para los próximos años.

Todo Fondo SRL es una fábrica de componentes para la industria del calzado. Se encarga de la manufactura de bases, suelas, plantillas y otros productos para fabricantes de zapatos y zapatillas los cuales se sitúan primordialmente en la Ciudad de Córdoba.

Para llevar a cabo este trabajo será necesario en una primera instancia realizar análisis externo con el cual se comprenderá como es el contexto en el que está insertada la empresa, y de esta forma saber que oportunidades y amenazas la rodean.

Por otro lado será absoluta la necesidad de realizar un análisis interno de la organización con el fin de conocer las virtudes y deficiencias de ésta en diferentes niveles.

La finalidad de este trabajo será convertir las fortalezas que poseen la organización y las virtudes que brinda el entorno en ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. De esta manera la empresa podrá llegar a cumplir sus objetivos y satisfacer las necesidades de sus integrantes en el proceso.

Justificación

Más allá de la necesidad que posee cualquier empresa de realizar una planificación estratégica que guíe el curso de sus acciones, podríamos decir que Todo Fondo SRL posee otras razones.

Actualmente la industria del calzado argentina atraviesa una profunda crisis que comenzó ya hace años por diversos motivos y que hoy encuentra su punto más crítico, debido a la crisis cambiaria y económica que ha azotado a la Argentina durante este 2019. Esta disminución de actividad en el rubro obliga a las empresas a aumentar sus esfuerzos para mantener sus niveles de actividades y en algunos casos hasta a subsistir.

Todo Fondo SRL es una organización familiar que no posee una estructura formal ni objetivos trazados. La empresa se dirige en el día a día buscando ser "rentable" sin poseer metas claras ni cuantificadas que le permitan orientar correctamente sus acciones ni corregir su curso de acción. Esto lleva a que la organización no pueda medir su desempeño actual ni en cada ejercicio por ejemplo, por lo que su performance es evaluada por el subjetivo juicio de sus integrantes.

La elaboración de la Planificación Estratégica otorga a la empresa las herramientas necesarias para saber que desea ser, como llegará a ese sitio y en qué tiempo, considerando todas las particularidades que definen a la empresa como un todo, con sus defectos y virtudes. Por otro lado se analizará el entorno en el cual está situada, haciendo especial hincapié en las oportunidades que ofrece como así también las amenazas que representa y que podrían afectar negativamente a la firma en el futuro. Eliminando o al menos minimizando los efectos negativos de muchas de las posibles "sorpresas negativas" que ofrecerá el contexto, siendo de extrema importancia el generar ventajas competitivas valiosas y sostenibles en el tiempo

Objetivo General

Explotar las ventajas competitivas de Todo Fondo a través de una planificación estratégica. Formalizando procesos, bases estratégicas y potenciando la comercialización. Esto en el periodo del año 2019 al 2021.

Objetivos Específicos

- Definir las bases estratégicas de la organización, mediante la formalización de misión y visión, antes de diciembre del 2018.
- Analizar internamente a la organización, identificando fortalezas, debilidades y sus ventajas competitivas, antes de diciembre 2018.
- Caracterizar el contexto en el cual se encuentra la organización, distinguiendo oportunidades y amenazas en los próximos 3 años, esto a realizar antes de diciembre del 2018.
- Describir el curso de acción a seguir por la organización, basado en las fortalezas, oportunidades y ventajas competitivas que permitirán obtener resultados extraordinarios. Esto a realizar antes de diciembre del 2018.

Capítulo 1

Marco Teórico

En este capítulo se desarrollará el marco teórico del trabajo, el cual mediante el desarrollo de conceptos de diversos autores permitirá sustentar la elaboración del Trabajo Final de Grado.

Primero se definirá que es una Planificación Estratégica, y que implica la misma. Luego se profundizará en las etapas de la misma, seleccionando conceptos de autores destacados a lo largo del proceso. Libros de grandes autores como Michael Porter, Thompson jr, Strickland, entre otros, han servido de sustento para la elaboración de este trabajo.

Una organización es un organismo complejo el cual posee una gran cantidad de aristas, procesos,

Planificación Estratégica

De acuerdo a uno de los autores consultados, Thompson Jr, Strickland III y Gamble (2006), sobre Planificación estratégica se puede afirmar:

La planificación estratégica es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones. La elaboración de una estrategia representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer clientes, competir con éxito, dirigir operación y mejorar su desempeño financiero y de mercado. (p.3)

Una planificación estratégica implica un proceso continuo que abarca diversas aristas de la organización. Considera los recursos disponibles, características de la organización y de su entorno, enlaza a esto con objetivos realistas y propone las acciones que permiten alcanzarlos.

Visión, Misión y Valores

Visión

Las conclusiones de los directivos de la organización con respecto al camino que debe seguir la compañía, que producto debe comercializar y en cual mercado hacerlo, además de decisiones sobre segmento de clientes objetivo y tecnología que se utilizara constituyen en conjunto la visión estratégica de la empresa.

Una visión estratégica encamina a una organización en un rumbo particular, traza una ruta estratégica y moldea la identidad organizacional. Una visión estratégica articulada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a los inversionistas y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común. (Thompson Jr, Strickland III, Gamble, 2006, pág. 20)

Sin una visión apropiadamente definida y comunicada, una organización se encuentra sin rumbo. Sus miembros no conocen hacia donde deben destinar sus esfuerzos y estos resultan desaprovechados.

Misión

La misión de una organización debe transmitir con claridad el “quienes somos, que hacemos y por qué estamos aquí”. Las declaraciones de misiones no incluyen una mirada al futuro de la organización, los cambios que se esperan en sus áreas comerciales o sus aspiraciones. Puede decirse que no se encarga del “hacia dónde vamos”, lo cual se expone en la visión de la organización.

La declaración de misión es bastante descriptiva para “identificar los productos/servicios de la empresa y especificar las necesidades del comprador que pretende satisfacer, los grupos de clientes o mercados que se dedica a atender y su planteamiento para complacer a los clientes” (Thompson, Strickland y Gamble, 2008, p.24).

Valores

De acuerdo a Thompson, Strickland y Gamble (2008) los valores de una empresa son las ideas, rasgos y normas de conducta que se espera que el personal manifieste al trabajar y perseguir a su visión estratégica y su estrategia general.

Estos valores se relacionan con cosas como la ética, el trato justo, buena calidad, cultura del trabajo en equipo, responsabilidad social, etc. La mayoría de las organizaciones delimitan su declaración de valores entre unos cinco y ocho rasgos que se espera que los recursos humanos manifiesten y que teóricamente refleja el modo en el que la compañía realiza sus operaciones.

Entorno de la Organización

El entorno de la organización se encuentra conformado por una gran cantidad de fuerzas y variables que afectan a la empresa y sus actividades. Considerando esto es lógico que la organización deba destinar tiempo al análisis del mismo y actuar en función de las conclusiones que se obtengan.

Al hablar del entorno, se habla del mundo que rodea a la organización. Este “mundo” incluye una serie muy diversa de influencias y no es sencillo de comprender. La dificultad radica justamente en poder comprender esta diversidad.

Al hablar del entorno de una organización se puede diferenciar muy claramente un macroentorno de un microentorno. A continuación, ambos serán descritos.

Análisis Externo

A través de este análisis se descubren las amenazas que la organización deberá afrontar y las oportunidades que podría aprovechar. Cuenta con dos aristas claramente distinguibles: Macroentorno y Microentorno.

Macroentorno

De acuerdo a la definición de Scholes, Jones y Witthington (2008). “Consiste en los factores generales del entorno que afectan en mayor o menor medida a casi todas las organizaciones”. Es importante aclarar que la empresa no puede influir sobre él, por lo cual se encuentra de alguna forma sometida.

Una herramienta de gran difusión y utilidad para realizar el análisis del macroentorno es el PESTEL. Esta clasifica a las influencias del entorno en seis grupos: políticas, económicas, sociales, tecnológicas, medioambientales y legales. Estos factores no son independientes, muchos están relacionados (Johnson, Scholes, Whittington, 2008). A continuación se describirán.

Políticas: Se refieren al grado de influencia del gobierno. Política fiscal, reglamentos sobre comercio exterior, etc.

Económicas: Considera las variables económicas como lo son el desempleo, tasa de crecimiento, tasa de inflación, tipo de cambio, etc.

Sociales: Incluye aspectos culturales y demográficos. Ejemplos son la tasa de alfabetización, distribución de edades, conciencia en la salud, etc.

Tecnológicos: se refiere a aspectos propios de la Investigación y el Desarrollo, tendencias tecnológicas, automatización, etc.

Medioambientales: incluye aspectos del medio ambiente y ecológico. Por ejemplo, leyes de protección medioambiental, residuos, consumo de energía, etc.

Legales: contempla las leyes que regulan las actividades de las personas y organizaciones. Por ejemplo, legislaciones sobre la competencia, normativas sobre salud y seguridad, leyes laborales, etc.

Microentorno

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Este análisis se efectúa sobre el ambiente inmediato en el cual se encuentra insertada la organización. La herramienta de análisis más célebre a nivel mundial, es el de las 5 fuerzas competitivas de Porter (2000). El conjunto de este quinteto de variables determinará qué intensidad de competencia existe dentro de esta industria.

A continuación, una breve descripción de cada una:

Riesgo de ingreso de nuevos competidores a la industria: Michael Porter dice sobre este punto “Los nuevos participantes de una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación de mercado y, a menudo, grandes recursos” (2000, p. 22).

El riesgo de nuevos competidores dependerá de las barreras de entrada al sector, si estas son altas disuadirá a quienes consideren ingresar al sector, mientras que si son bajas se verán más animados a incursionar dentro de él.

Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales: La rivalidad entre los competidores se trata de manipular para lograr una posición, esto mediante esfuerzos de venta, guerras de precios, desarrollo de nuevos productos, competencias, etc. Estos esfuerzos realizados influyen sobre las otras organizaciones y provocan reacciones en respuesta. Este patrón de acción y respuesta puede beneficiar a la empresa iniciadora como así también al resto de la industria, pero en ciertos casos puede perjudicar a la organización en cuestión como al igual que a las demás.

Amenaza de productos sustitutos: Estos productos son aquellos que tienen la capacidad de satisfacer la misma necesidad. Pueden limitar el rendimiento de una industria, ya que delimitan un techo a los precios que pueden ser impuestos. Mientras más atractiva sea la opción de precios que brindan los sustitutos, más grande será el margen de utilidad.

Poder de negociación de los clientes: Según Porter (2000) “Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí”. La influencia que pueden ejercer los clientes es más elevada cuando el volumen que compran es grande en relación a las ventas totales del proveedor. Por otro lado, el poder de los compradores se incrementa si se trata de

productos no diferenciados, ya que podrán conseguir el mismo producto en otro proveedor sin mayores problemas.

Poder de negociación de los Proveedores: Estos pueden ejercer un poder mayor si amenazan con aumentar los precios o disminuir la calidad de los productos que ofrecen. Su influencia es mayor cuando existen pocos oferentes (o aún más si son el único). También incrementará el poder del proveedor el hecho de que el cliente en cuestión, no represente un volumen importante de ventas.

Análisis interno

Mediante un análisis interno se pretende conocer la realidad de la organización desde diversas aristas, el objeto primordial de este relevamiento es el poder conocer las fortalezas y debilidades de la organización. Mediante esta información se pretende conocer la capacidad de la organización de generar ventajas competitivas sólidas y sostenibles en el tiempo, las cuales le permiten distinguirse de su competencia y obtener resultados extraordinarios en su industria. La herramienta idónea para llevar a cabo este análisis es la Cadena de Valor de Michael Porter.

Cadena de Valor

La “Cadena de Valor” es una herramienta introducida por el mítico Michael Porter en su libro “Ventaja Competitiva” del año 1985. Mediante esta es factible el disgregar a una organización en sus actividades estratégicas. De este modo es posible poder analizar más precisamente sus actividades y costos, con el fin de hallar las fuentes de elementos de diferenciación disponibles.

Las actividades presentes en la cadena de valor pueden diferenciarse en dos grandes tipos:

Las actividades primarias: son las actividades implicadas en la creación física del producto y su venta.

Las actividades de apoyo: se encargan de sustentar a las actividades primarias y se apoyan entre sí. Aportan insumos, tecnología, recursos humanos y otras funciones a la empresa.

A continuación, se describirán brevemente las actividades de la cadena de valor.

Actividades Primarias

Existen cinco categorías de actividades primarias:

Logística Interna: Las actividades asociadas a recibo, almacenamiento, manejo de materiales, control de inventarios, entre otras.

Operaciones: actividades referidas a la transformación de insumos en el producto final.

Logística Externa: aquí se incluyen las actividades relacionadas a la recopilación, almacenamiento y distribución física de los productos de la organización a los clientes, manejo de materiales, procesamiento de pedidos y programación.

Mercadotecnia y Ventas: Actividades referidas al medio por el cual el cliente se hace con el producto. Se incluyen publicidad, promoción, ventas y otras.

Servicio: Acciones referidas a la prestación del servicio con el fin de elevar o mantener el valor del producto, como son instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

Actividades de apoyo

Existen cuatro actividades de apoyo:

Abastecimiento: Se refiere a la función de comprar insumos que serán usados en la cadena de valor de la empresa. Dentro de estos insumos comprados incluimos materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, también maquinaria, equipos de oficina y edificios.

Desarrollo Tecnológico: Cada actividad de la empresa implica un know how, procedimientos, o simplemente la tecnología empleada en el equipo de proceso. Johnson, Scholes y Whittington (2008) afirman. “Las tecnologías claves pueden estar relacionadas directamente con el producto, con los procesos o con un determinado recurso” (p.136).

Administración de Recursos Humanos: Actividad referidas a la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensación de todo tipo de personal.

Infraestructura de la Empresa: Incluye a la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. Esta actividad brinda apoyo a la cadena completa.

Análisis FODA

La herramienta por excelencia para conocer la situación en la que se encuentra una organización es el análisis FODA, consta de tomar las Fortalezas y Debilidades obtenidas del análisis el ambiente interno y enfrentarlas a las Oportunidades y Amenazas extraídas del análisis externo de la organización.

Se afirma que “El análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las capacidades y deficiencias de los recursos de una empresa, sus oportunidades

comerciales y las amenazas externas de su bienestar futuro” (Thompson Jr, Strickland III, Gamble, 2006, pág. 97).

A continuación, se describe brevemente cada uno de sus componentes:

Fortalezas: Es algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado. Pueden tener orígenes muy diversos: activos fijos valiosos, recursos humanos y capacidad intelectual valiosa, grandes activos intangibles, etc.

Debilidades: es algo de lo que la empresa carece o realiza mal o una condición que la coloca en una situación de desventaja en su mercado (Thompson Jr, Strickland III, Gamble, 2006). Están relacionadas con habilidades, experiencias o capital intelectual inferiores a los de su competencia. También pueden radicar en activos físicos o intangibles deficientes, y deficiencias en áreas fundamentales.

Oportunidades: con aquellos factores positivos y explotables que se encuentran en el ambiente y que permiten obtener ventajas competitivas. Las oportunidades más pertinentes para una organización son las que se ajustan bien a las capacidades de sus recursos financieros y organizacionales.

Amenazas: son aquellos factores externos que representan amenazas para la rentabilidad y aptitud competitiva de la empresa. Pueden nacer en nuevas tecnologías, variables económicas, nuevas legislaciones, etc.

Según las palabras de Thompson, Strickland y Gamble (2008):

Por lo tanto, es lógico concluir que un correcto análisis FODA determina las bases para una apropiada estrategia, acorde a las capacidades y limitaciones de la organización, como así

también bien posicionada con respecto a lo que depara en el ambiente externo de la organización.(p.99)

Objetivos

De acuerdo a Thompson, Strickland y Gamble (2008) los objetivos son las metas que la organización desea lograr, en términos de desempeño. Es decir, son los resultados a los que aspira llegar la compañía y funcionan como un punto de referencia para medir el desempeño de la empresa.

Los objetivos deben considerarse en todas las áreas y los diversos niveles de la organización. De esta manera generar un legítimo esfuerzo y compromiso por parte de los miembros.

Objetivos claros, realistas, medibles y relevantes sirven como una importante herramienta para medir el desempeño de la organización y llevará a esta a una superación constante.

Estrategia

El medio por el cual la organización cumple los objetivos que se propone, es la estrategia. Esta considera la situación interna de la organización (fortalezas y debilidades) y el ambiente externo en el cual está insertada (oportunidades y amenazas). Una estrategia competitiva apropiada considera todas estas variables que modelan la situación general de la organización y determinara un curso de acción que le permita lograr sus objetivos de forma eficaz y eficiente.

Una ventaja competitiva es una característica positiva que posee una compañía y que la diferencia de su competencia. Es lógico pensar que una estrategia debe considerar prioritario la construcción y mantención de ventajas competitivas que hagan a la organización más atractiva

para sus clientes y le permitan tener una posición superior a los de sus competidores dentro del mercado

Porter (1982) considera a la estrategia como la toma de decisiones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ellos conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión. El popular autor norteamericano identifica tres estrategias genéricas que pueden adoptar organizaciones que se encuentren en diversas industrias, siendo estas: liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración.

Liderazgo en costos: Porter (2000) afirma: “Es tal vez la más clara de las tres estrategias genéricas. En sí, una empresa se propone ser el productor de menor costo en un sector industrial” (p.30). Exige la disminución de los costos mediante un aumento en la escala de las operaciones, búsqueda implacable de reducción de los costos mediante el aprendizaje organizacional, control constante y exhaustivo de los gastos. El eje principal de la estrategia es el poseer costos más bajos que los competidores sin descuidar la calidad ni el servicio. Este tipo de estrategia es muy apropiada para afrontar la comercialización de productos no diferenciados, donde el precio posee una importancia suprema para el consumidor.

Diferenciación: de acuerdo a Porter (2000) una empresa busca ser la única en su sector que cuenta con dimensiones que son altamente valoradas por los consumidores. Esto se puede lograr mediante muy diversas formas como lo son el diseño, la tecnología, marca, distribución, etc. Es importante aclarar que una empresa puede no solo apoyar su diferenciación en uno de estos factores, sino que puede hacerlo en varios. Esta estrategia brinda protección contra las

amenazas de los competidores y disminuye la sensibilidad del precio, eleva las barreras de entrada de la industria y logra que los consumidores estén dispuestos a pagar un precio mayor por los productos de la compañía.

Enfoque: esta estrategia consiste en centrarse en un grupo de consumidores, en un segmento o área geográfica. Parte de la lógica de que una empresa puede atender de mejor manera a un grupo de consumidores que las organizaciones que venden sus productos a mercados más extensos.

La elección de una estrategia es una decisión de extrema importancia para la organización ya que en base a esta se moldearán todas las decisiones que permitirán llegar a los objetivos trazados por la empresa.

Plan de Acción

Una vez que se realiza la elección de la estrategia que adoptará la empresa se debe comenzar a trabajar en el plan de acción.

Según el autor Sainz de Vicuña Ancin (2012) el plan de acción es la ejecución del plan estratégico, ya que la estrategia debe traducirse en acciones concretas. De acuerdo a esto el plan de acción debe poseer los siguientes componentes:

- Acciones necesarias a llevar a cabo
- Definición de los recursos requeridos (humanos, financieros y materiales)
- Determinar los plazos en los cuales se ejecutarán las acciones

- Asignación de responsables a las actividades del plan
- Definición de costos previstos

El plan debe incluir una descripción detallada de las tareas a realizar y en los plazos que deben efectuarse.

Capítulo 2

Marco Metodológico

En este segmento del trabajo se describirán las técnicas de investigación que serán utilizadas en el trabajo. Mediante el uso de estas, se recopila la información necesaria para desarrollar el mismo y poder llegar a cumplir los objetivos planteados previamente.

Los tipos de investigación utilizadas para desarrollar este trabajo serán la exploratoria, la cual nos permitirá acercarnos a la organización y tomar conocimiento de la temática relacionada a ella y los problemas que la aquejan en diversos sentidos. Por otro lado será utilizada la técnica descriptiva, con la finalidad de analizar más detenidamente a la empresa y poder realizar un diagnóstico sobre la situación de la misma. Las fuentes de información serán primarias y secundarias.

La metodología usada será de acuerdo a los objetivos específicos que fueron definidos previamente:

Metodología para Objetivo Específico N° 1:

-Definir las bases estratégicas de la organización, mediante la formalización de misión y visión, antes de Diciembre del 2018.

Para llevar a cabo este objetivo se prosiguió a efectuar una entrevista a los dueños de la empresa, con el fin de conocer qué deseos poseían con respecto a la organización y cómo imaginaban un futuro ideal de la empresa.

Tipo de Investigación	Descriptiva
Metodología	Cualitativa
Técnica	Entrevista
Instrumento	Guía de Pautas
Muestra	Dueño de la organización y sus dos hijos

Tabla N°1

(Fuente: Propia)

Metodología para Objetivo Específico N° 2:

-Analizar internamente a la organización, identificando fortalezas, debilidades y sus ventajas competitivas, antes de Diciembre 2018.

Fue necesario para llevar a cabo este análisis, una investigación del tipo exploratoria. Se recurrió a fuentes primarias y secundarias de información y se ejecutaron análisis de estas. Considerando el tipo de investigación y la gran cantidad de fuentes disponibles, no se definió una muestra previa.

Tipo de Investigación	Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Técnica	Análisis Documental
Instrumento	Grilla de Análisis
Muestra	Sin definir

Tabla N°2

(Fuente: Propia)

Paralelamente se realizaron entrevistas al dueño de la organización y sus dos hijos, en las cuales se obtuvo información sobre competidores, proveedores, factores externos a los cuales la organización se encuentra altamente expuesta, entre otras cosas.

Tipo de Investigación	Descriptiva
Metodología	Cualitativa
Técnica	Entrevista
Instrumento	Guía de Pautas
Muestra	Dueño de la organización y sus dos hijos

Tabla N°3

(Fuente: Propia)

Metodología para Objetivo Específico N° 3:

-Caracterizar el contexto en el cual se encuentra la organización, distinguiendo oportunidades y amenazas en los próximos 3 años, esto a realizar antes de Diciembre del 2019.

En primera instancia se realizarán observaciones en la planta productiva y oficinas de la empresa, con el fin de conocer el día a día de la organización y de qué manera se llevan a cabo sus actividades. Se utilizó como instrumento una guía de observación.

Tipo de Investigación	Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Técnica	Observación Directa
Instrumento	Guía de Observación
Criterio Muestral	Intencional no Probabilístico
Muestra	Instalaciones Organización

Tabla N°4

(Fuente: Propia)

Por otro lado, fue necesario efectuar entrevistas a los dueños de la empresa con el fin de conocer el funcionamiento de la organización, visto desde los ojos de sus propietarios

Tipo de Investigación	Descriptiva
Metodología	Cualitativa
Técnica	Entrevista
Instrumento	Guía de Pautas
Criterio Muestral	Intencional No Probabilístico
Muestra	Dueño de la organización y sus dos hijos

Tabla N5

(Fuente: Propia)

Paralelamente fue necesario obtener información de parte de los empleados de la organización, los cuales se encuentran en su totalidad avocados al área de producción de Todo

Fondo. Se efectuaron una encuesta a los 10 trabajadores y el instrumento utilizado fue un cuestionario.

Tipo de Investigación	Exploratoria
Metodología	Cuantitativa
Técnica	Encuesta
Instrumento	Cuestionario
Criterio Muestral	Intencional No Probabilístico
Muestra	10 trabajadores

Tabla N6

(Fuente: Propia)

Metodología para Objetivo Específico N° 4:

-Describir el curso de acción a seguir por la organización, basado en las fortalezas, oportunidades y ventajas competitivas que permitirán obtener resultados extraordinarios. Esto a realizar antes de Diciembre del 2018.

Una vez obtenida la información a partir del análisis interno y externo, se llevó a cabo una entrevista con los dueños de la organización para definir estrategias, planes de acción y hablar sobre los recursos a emplear.

Tipo de Investigación	Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Técnica	Observación Directa
Instrumento	Guía de Observación
Criterio Muestral	Intencional no Probabilístico
Muestra	Procesos Organización

Tabla N°7

(Fuente: Propia)

Capítulo 3

Diagnostico Situacional

Reseña histórica

El dueño de la empresa, Rubén Gilabert, por alrededor de 35 años ha trabajado en relación al rubro del calzado. En un principio tuvo una sociedad junto a su hermano, la cual culminó en el año 2005 para iniciar una empresa propia junto a su hijo mayor Gonzalo y su esposa Celia.

Para comenzar a operar, a falta de un recinto propio, fue necesario el alquiler de un galpón, el cual se encontraba en B° General Paz. Luego de comprar y acondicionar otra propiedad, en el año 2007 la empresa se mudó a Eufrasio Loza al 866 en B° Pueyrredón, donde se encuentra desde entonces.

En el año 2008 el hijo menor del propietario, Ezequiel, se une a la empresa.

Durante los años siguientes continuó atendiendo a fabricantes de calzado de la Ciudad de Córdoba, logrando nuevos productos de acuerdo a las necesidades del mercado.

Luego de un gran esfuerzo en el año 2013 la empresa pudo importar por primera vez una máquina del exterior, una cortadora láser con la cual se esperaba poder disminuir costos y lograr nuevos productos.

Todo Fondo SRL. además de los cuatro miembros de la familia cuenta con diez empleados los cuales se encuentran abocados a la producción

El domicilio actual de la empresa se trata de un galpón de 500m² que posee una oficina para la administración además de una cocina y baños para sus trabajadores, lógicamente la mayoría del sitio se encuentra ocupado por el área productiva.

La empresa posee la particularidad de trabajar únicamente bajo pedido, ya que todo se desarrolla para cada horma determinada de zapato y bajo las especificaciones de cada cliente, por lo cual no se puede hacer stock de productos. Además, que la producción está vinculada a la

moda por lo cual, los productos tienden a cambiar temporada a temporada, con nuevos modelos y distintos materiales y colores.

Los productos de Todo Fondo SRL. Tienen un alto porcentaje de mano de obra en sus costos, ya que éstos poseen una gran cantidad de operaciones manuales.

Los clientes de la empresa son fabricantes de calzados situados en la ciudad de Córdoba, la mayoría de éstos fabrican moda femenina, pero también existen otros clientes abocados a la producción de zapatos masculinos y zapatillas.

La empresa fabrica principalmente dos productos:

- Fondo para el calzado: Suelas de distintos tipos con tacos pastel, de plástico y de madera, para diversos calzados de dama como así también masculinos. En materiales como suela, goma y cueroflex.
- Plantillas de armado: Para zapatos y también zapatillas.

Análisis interno de la organización

Cadena de Valor

A continuación, se desarrollara el popular modelo teórico diseñado por Michael Porter.

Actividades primarias

Logística interna

Comprende la recepción, almacenamiento y manejo de insumos, depósito y stocks.

Recepción: Cuando los productos llegan a la empresa por medio de un flete, se prosigue a la descarga de los materiales en la zona de ingreso. A veces, en la entrada se acumulan materiales que dificultan el ingreso de por ejemplo las motocicletas de los trabajadores, como así también el egreso de mercaderías terminadas. Además, que le da un aspecto desordenado a la entrada de la empresa.

Algún integrante de la familia dueña de la empresa se encarga de controlar que la mercadería recibida sea correspondiente al remito recibido.

Depósito: El control sobre el uso de los materiales del depósito es bastante limitado. Usualmente no se controla si la cantidad de materiales utilizados para elaborar los pedidos son correspondientes a los rindes preestablecidos. Debido a esto, los trabajadores podrían estar mal usando o robando insumos/materiales, y sería casi imposible para el dueño de la empresa descubrirlo.

En el depósito existe un orden mínimo de donde se coloca cada producto, pero muchas veces esto cambia de acuerdo a las cantidades que existan de cada material. Por otro lado, podemos apreciar que el depósito posee una gran cantidad de materiales viejos y descuidados que generan un gran desorden e impide transitar cómodamente. No hay un responsable puntual del depósito.

Stock: En Todo Fondo no se utiliza ningún sistema para gestionar las existencias de materiales e insumos en el depósito. Los momentos en los que se efectúan pedidos de proveedores es cuando un trabajador o alguno de los miembros de la familia propietaria advierte que el stock de un material o insumo es reducido o directamente ya se ha acabado. Esta informalidad lleva a que en muchos casos se produzcan desabastecimientos que generan atrasos e inconvenientes en la producción.

Manejo de insumos: Por lo general los materiales son extraídos del depósito por los cortadores quienes extraen los materiales para cortar las distintas notas de pedido que les son entregadas por los dueños de la organización, el control de lo que es extraído y utilizado por estos individuos es prácticamente nulo.

Operaciones

Se trata de la transformación de los insumos en los productos o servicios, producción, mantenimiento de equipos, instalaciones y control de calidad. En el área de producción trabajan 9 empleados además del dueño de la empresa y sus dos hijos quienes también efectúan tareas en esta área.

A continuación, se describen los procesos más comunes de la empresa, por más que Todo Fondo realiza productos variados se distinguen que todas comienzan con el preparado de los materiales. Todas las materias primas a excepción de la suela, son planchas uniformes. Por lo cual se prosigue al unir las formando múltiples capas por medio de grampas (la cantidad que se une depende del material) con el fin de reducir el tiempo de cortado.

Luego se prosigue con el traslado de los materiales hacia la zona de cortado (se encuentra en el fondo del galpón, lo cual lleva a que se pierda una gran cantidad de tiempo trasladando materiales). Existen tres máquinas de cortado (corte), en dos de ellas se cortan materiales por medio de sacabocados (matrices de corte) y una tercera de corte láser.

Debido a que Todo Fondo fabrica una diversa variedad de productos los pasos a seguir son diferentes de acuerdo a los productos:

Por el lado de las plantillas serán descritas las operaciones del producto más común: una plantilla con un cartón de refuerzo, cambrillón y cambrada. Luego del cortado a continuación son marcadas con un sello que indica su número y artículo correspondiente. Luego de esto se prosigue a aplicar adhesivo sobre la plantilla y el cartón de refuerzo.

Si la plantilla lleva cambrillón (un delgado rectángulo de metal que se introduce a las plantillas si es necesario para dar mayor resistencia) se aplica sobre el cartón de refuerzo con un ojalillo.

A continuación, se pega el cartón de refuerzo sobre las plantillas a mano y se prosigue a ser sembradas (son llevadas a una máquina donde dentro de una matriz son sometidas a una gran presión para que copien la forma de dicha matriz).

Luego de esto, son lijadas para corregir imperfecciones y por último son controladas y guardadas en una bolsa.

Por el lado de los fondos listos será descripto el proceso del producto más común: un fondo para un mocasín de hombre.

Luego de que es cortada la suela y las tapas para el taco, la suela es pre derivadora (es fresada alrededor copiando la forma que deseamos, de acuerdo al artículo del cliente), se le sella el número y se realiza un lijado en el talón, lugar donde irá pegado el taco.

Por otro lado, las tapas de taco son cubiertas de adhesivo para ser pegadas unas con otras, luego de esto son presionadas para confirmar el pegado y por último el taco es cortado y lijado para obtener así la altura deseada.

A continuación, el taco es pegado sobre la suela, seguido de esto se presiona el taco para confirmar el pegado y se prosigue a lijar todo para lograr la terminación deseada. Por último, el fondo es pintado del color elegido y lustrado.

Los fondos listos son guardados y controlados sólo por miembros de la familia, quienes se cercioren que las cantidades sean correctas e inspeccionan el trabajo realizado.

Muchas veces la producción es organizada sobre la marcha, lo cual genera confusión y pérdida de tiempo por diversas razones, como por ejemplo la ausencia de un material o insumo para producir el pedido elegido.

El mantenimiento de las máquinas de la empresa es realizado principalmente por Gonzalo Gilabert, aunque en ciertos casos son traídos a la empresa técnicos en caso de que sea necesario.

Debido a la diversidad de productos que fabrica la empresa se cuenta con un numeroso y variado tipo de maquinarias, muchas de estas de gran antigüedad. Por lo tanto, los problemas técnicos que sufren son muy variados.

Logística Externa

A la hora de entregar los productos terminados a los clientes, en la gran mayoría de los casos son éstos los que van a buscar sus pedidos a la empresa, aunque en algunas ocasiones miembros de la familia de Todo Fondo, especialmente Gonzalo Gilabert, se encargan de llevar mercadería a los clientes, esto no es lo habitual.

Hay que aclarar que Todo Fondo trabaja solo bajo pedido, por lo cual no existe un stock de productos terminados, esto se debe a que existen muchos artículos y los productos cambian constantemente. A veces la estacionalidad del rubro lleva a que se produzcan demoras en las entregas y consecuentes reclamos por parte de los clientes.

Marketing y ventas

Aquí se describirán al conjunto de actividades que facilitan la compra y la fuerza ventas.

Dentro de la fuerzas de ventas mencionamos que la empresa no cuenta con vendedores y viajantes, de hecho los esfuerzos para vender por parte de los dueños de la empresa son bastantes limitados.

La gran mayoría de las ventas que realiza Todo Fondo se concretan a través de:

- Clientes actuales de la empresa
- Clientes pasados de la empresa que se acercan para un nuevo desarrollo o utilizar un producto del pasado.
- Nuevos clientes que se acercan por referencias dados por terceros o las publicidades en las revistas (pequeños clientes en su mayoría).

Todo Fondo no acostumbra a “caminar la calle” buscando nuevos clientes, incluso existiendo una gran cantidad de potenciales clientes. Tan solo ha salido a buscar nuevos clientes cuando el dueño de la empresa sintió que la temporada que se aproxima iba a ser de poco trabajo (sintiendo esto debido a las pocas muestras hechas por sus clientes por ejemplo).

Dentro de la empresa los clientes son atendidos por el dueño de la empresa normalmente por Rubén Gilabert mientras que cuando se trata de visitar clientes, la persona que se encarga es su hijo mayor, Gonzalo Gilabert. Este último habla con los modelistas de las empresas e intentar brindar opciones de productos de Todo Fondo para que sean utilizados en los calzados que se desarrollan.

Servicios

Este ítem comprende el conjunto de actividades post-venta, destinadas a la satisfacción y fidelización del cliente.

Puede decirse que la empresa no realiza ningún tipo de servicio post-venta.

Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo son las que permiten el desarrollo de las actividades primarias de la empresa, estas actividades son cinco: Infraestructura, Administración de Recursos Humanos, Tecnología y Abastecimiento.

Infraestructura de la organización

La infraestructura de la empresa consiste de varias actividades, incluyendo la administración general, planificación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. La infraestructura, a diferencia de las otras actividades de apoyo, apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales.

La contabilidad de la empresa es llevada por una empleada administrativa, quien se encarga de facturar las ventas a los clientes y asentarlas en la ficha que posee cada uno de ellos, también realiza esta actividad con los proveedores. Esta persona es también la encargada de por lo general atender el teléfono, acudir a la puerta cuando tocan el timbre, realizar trámites varios y junto con el dueño de la empresa, Rubén Gilabert, preparan los pagos para proveedores.

La esposa del dueño es también quien generalmente recibe los pedidos y confecciona las órdenes de producción, las cuales se encuentran diferencias por colores de acuerdo a si son fondos listos o plantillas.

Vale aclarar que la mayoría de estas actividades, aunque generalmente son realizadas por la esposa del Gerente, aunque también suelen ser llevadas a cabo por otros integrantes de la familia.

Con respecto a los asuntos legales, la empresa cuenta con los servicios de un abogado desde hace años. Éste asesora a la empresa diversos temas legales como despidos, renunciaciones, cartas documento, contratos, etc.

Con respecto al planeamiento, no se encuentra muy definido en la empresa. La estrategia no está definida ni tampoco existen objetivos para el corto o largo plazo, de este modo es difícil conocer si la empresa se encuentra bien direccionada hacia el futuro.

Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos consiste de las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos del personal.

Cuando se trata de incorporar nuevos trabajadores el proceso es muy vago, por lo general las personas que ingresan son por medio de recomendaciones de otros empleados de la organización o por currículos que fueron acercados a la empresa en el pasado. Las personas comienzan a trabajar generalmente sin una entrevista previa y los requerimientos mínimos no se encuentran definidos, aun así, podemos decir que los empleados potenciales deben ser personas jóvenes y de sexo masculino.

Generalmente estas personas ingresan por un periodo a prueba por un tiempo donde se evalúan sus capacidades y si estas dejan conforme al dueño de la empresa, se convierte en un empleado permanente.

No existen compensaciones para la mayoría del personal, tan solo reciben “premios” los dos trabajadores que se consideran como de mayor “jerarquía” dentro de la empresa, aunque no disponen de un cargo formal que los califique como mandos medios. Estos trabajadores poseen mayores conocimientos que sus compañeros así que por lo tanto realizan tareas más complicadas como por ejemplo desarrollos de muestras.

Desarrollo de la tecnología

Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimientos (know-how), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso.

Dentro de la administración, el uso de nuevas tecnologías es muy limitado, no existe un software para optimizar las actividades contables y la gestión de los pedidos, lo cual seguramente ahorrará mucho tiempo y sería más seguro. Existe una computadora con acceso a internet en la oficina, ésta es usada para diversas tareas como escribir o recibir mails, buscar información, realizar costos ocasionalmente, imprimir algunos pedidos, etc.

En el área de producción existen alrededor de 30 máquinas, de diversos tipos y para distintos usos. La fabricación de fondos demanda del alrededor de 22 ellas mientras que las demás se utilizan en la producción de plantillas de armado.

Cabe destacar que estas máquinas en su gran mayoría poseen muchos años de uso y son muy específicas del sector. Las más antiguas y específicas del calzado son de origen italiano mientras que las más nuevas son de procedencia brasilera o china. Esto se debe a que en la actualidad las máquinas italianas se han vuelto prácticamente incomparables debido a su alto costo, ante esto surgieron las opciones chinas que, aunque son de calidad muy inferior con el debido mantenimiento se convierten en una buena opción, teniendo en cuenta que su precio es muy atractivo.

Todo Fondo no es una empresa que destine dinero constantemente para nuevas tecnologías, sus inversiones son más bien aisladas y puntuales. La mayoría de sus procesos se mantienen inalterables desde hace años, recientemente no ha buscado asesoramiento externo para buscar su optimización.

Dichos procesos no se encuentran asentados en ninguna clase de manual de procedimiento, sino que se apuesta a los conocimientos de las personas que integran los procesos.

A la hora de desarrollar nuevos productos, estos se suelen llevar a cabo por dos razones:

Modelos pedidos especialmente por los clientes o desarrollados por los miembros de Todo Fondo de acuerdo a consideraciones propias de que es lo que se aproxima en término de modas o tendencias. Si se identifica que un producto que será utilizado en el futuro no puede ser realizado por limitaciones tecnológicas, se investiga si con una pequeña inversión se puede llevar a cabo (por ejemplo, comprar fresas, una pequeña máquina, adaptar una máquina, etc). Si el resultado de la investigación es que es viable, se lleva a cabo la inversión

Abastecimiento

El abastecimiento se refiere a la función de comprar insumos que serán usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí.

Los momentos en los que se efectúan pedidos de proveedores es cuando un trabajador o alguno de los miembros de la familia propietaria advierte que el stock de un material o insumo es reducido o directamente ya se ha acabado. Esta informalidad lleva a que en muchos casos se produzcan desabastecimientos que generan atrasos e inconvenientes en la producción.

A la hora de comprar materias primas e insumos el modo en que se realiza es variado dependiendo del proveedor:

- Las materias primas como la suela, cueroflex, goma, materiales para plantillas y otros insumos especiales como algunas tintas, cambrillones, grampas, etc. se compran a proveedores que se encuentran fuera de la ciudad de Córdoba (principalmente Buenos Aires). Estas empresas por lo general poseen vendedor/representante para Córdoba Capital, y ésta es la persona a la cual se contacta para efectuar pedido. Luego los materiales llegan a través de un flete.
- Otras materias primas e insumos como viras, madera, tintas y otras de menor volumen y frecuencia se compran a proveedores que se encuentran en la ciudad de Córdoba. El pedido de los productos se realiza por medio telefónico o presentándose directamente en el sitio. Los productos se retiran personalmente.

Los proveedores de Todo Fondo son en su gran mayoría lo mismo desde hace años. La empresa es fiel compradora de todos ellos, y excepto ocasiones muy especiales no acude a sus competidores.

A la hora de efectuar compras, las personas que se encargan de esto son cualquiera de los integrantes de la familia. Las cantidades pedidas dependen de si se trata de productos que se utilizan habitualmente, que se utilizarán por un tiempo limitado o que son necesarios para realizar un pedido en especial (en este caso la cantidad pedida es en base a un rinde sacado preestablecido y se pide lo justo).

Margen

El margen es la diferencia entre el costo total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Al hablar de Todo Fondo, el margen que aplica a sus precios depende del cliente y el producto. Si se trata de un comprador pequeño o mediano el margen no será menor a un 40%, pudiendo ser más. Pero si se trata de un cliente importante (gran facturación y miles de pares) será menor a este porcentaje, aunque como dijimos anteriormente depende del producto.

La mayoría de los clientes de Todo Fondo poseen una cuenta corriente y efectúan sus pagos en cheques, por lo cual a la hora de aplicar el margen al costo el dueño de la empresa tiene en cuenta en qué plazos suele pagar ese cliente.

Análisis Interno de la Organización

La empresa cuenta con un control de stock vago y casi inexistente. No es posible poder conocer con velocidad y certeza las existencias en el depósito.

Los esfuerzos de venta de las empresas son insuficientes, no realiza visitas constantes a actuales y potenciales clientes, lo cual reduce la capacidad de la organización de identificar posibles negocios y oportunidades en el mercado.

La administración se ha realiza prácticamente en su totalidad con métodos arcaicos, con un uso muy pobre de medios digitales. Esto trae diferentes perjuicios a la organización, siendo quizás el más grave, el hecho de que es lento y problemático el poder acceder a información estratégica como pueden ser la relativa a facturación, venta por productos, etc.

Los trabajadores de la organización no poseen un sistema de compensación que premie su productividad y que los impulse a ser más productivos. Esto lleva a que los trabajadores no encuentren una motivación para esforzarse más, y paralelamente limita la posibilidad de la empresa de conocer la productividad real del personal.

Por otro lado, la organización cuenta con un margen de rentabilidad elevado. Este margen mayor le otorga la posibilidad de poder ser disminuido en caso de querer iniciar una política de precios más agresiva, o simplemente si desea penetrar en algún cliente.

Conclusión del Análisis Interno

Luego del análisis interno, es claro que una de las principales debilidades de Todo Fondo es la ausencia de principios estratégicos básicos. No existen misión, visión y organigramas formalizados y comunicados a sus miembros.

No se cuenta con una planificación estratégica que exprese el curso de acción de la organización. El curso de la empresa es de acuerdo al “día a día” y a ideas aisladas de sus dueños, sin estrategias formalizadas, objetivos medibles y tácticas/programas.

La ausencia de un software de gestión administrativa dificulta tareas como control de stock de materias primas e insumos, manejo de pedidos, conocimiento de datos estadístico valiosos, manejo de fondos y cuentas con proveedores y clientes, etc.

Los esfuerzos de venta son pobres e inconstantes, no se realizan visitas periódicas a clientes que sirvan de puerta de entrada a posibles negocios u operaciones.

Los tiempos de entrega tienden de a ser demasiado elevados, la imposibilidad de poder hacer stock en los productos (cada producto es para cada cliente) lleva a que en épocas de mayor demanda debido a la estacionalidad, se produzcan quejas de los clientes.

La organización cuenta con un amplio crédito por parte de sus proveedores debido a que estos poseen una gran antigüedad y siempre se les ha pagado y cumplido excelentemente.

La empresa posee una situación financiera sólida, un margen de ganancia alto en sus productos y superior a los de sus productos. La imagen de la organización frente a sus clientes es que es una empresa “más cara” que sus competidores, pero que sustentan esta diferencia con una atención y calidad superior a los que brindan su competencia.

Análisis externo de la Empresa

Análisis Pestel

A continuación, será analizado el Macroentorno en el cual se encuentra insertada la organización. Se analizará dicho entorno desde distintas aristas.

Político

El espectro político incluye un sin fin de variables y matices, en este trabajo se consideran las más importantes.

La gestión de Mauricio Macri se encuentra en el punto más delicado desde que asumió en diciembre del año 2015. La crisis económica que ha sufrido la económica en el corriente 2018 ha llevado a que la imagen del presidente de la nación sea por primera vez mayoritariamente negativa, incluso en distritos que históricamente le han sido sensiblemente favorables, como es el caso de la Ciudad de Córdoba.

No obstante, el panorama de la oposición juega favorablemente a oficialismo. Su principal virtualmente oponente Cristina Fernandez de Kirchner posee una imagen negativa similar y actualmente es noticia constante por sus causas judiciales debido a hechos de corrupción, lo cual debilitan su virtual candidatura. Por otro lado, el Partido Justicialista se encuentra desmembrado y parece lejos de lograr una unidad que resulte en una amenaza real a la reelección de Mauricio Macri. (Dillenberger, 2018. Extraído el 10/12/2018 de: <https://www.infobae.com/opinion/2018/11/10/macri-y-cfk-empatados-en-imagen-negativa-las-encuestas-estan-captando-bien-al-electorado/>)

Considerando todo esto, y la posibilidad de un 2019 “un poco mejor” en cuestiones económicas, es extremadamente posible que Cambiemos se haga con la reelección en el año 2019.

Una reelección de Mauricio Macri traerá calma a los mercados y reducirá la posibilidad de otra crisis, ya que la visión de los inversionistas sobre gobiernos “populistas” es extremadamente negativa. Un eventual escenario con una victoria del peronismo (en cualquier de sus matices) llevaría a una fuga de capital y altas posibilidades de una corrida cambiaria con una eventual devaluación y pérdida de poder adquisitivo de la sociedad, lo cual representaría otra caída del consumo.

Hablando del comercio internacional, el gobierno plantea una posición totalmente distinta a la gestión anterior. Los trámites para importar productos son más ágiles y flexibles, y la intención es que esto sea incluso más sencillo en el futuro. Finalmente se permite la importación de líneas de producción nuevas, sin pago de derechos. Esto es una manera de estimular las inversiones y aumentar la producción. (Dinatale, 2017. Extraído el 17/11/2018 de: <https://www.infobae.com/politica/2017/11/20/el-plan-que-menos-se-ve-en-el-gobierno-la-desburocratizacion-del-comercio-exterior/>)

La industria del calzado depende de una gran cantidad de insumos importados que en muchos casos no poseen un sustituto nacional. Flexibilidad en las importaciones permite ingresar estos productos con facilidad y abre la posibilidad de efectuar operaciones. Paralelamente existe la posibilidad de una importación destructiva de calzado terminado, como se vio en los últimos tres años. Si el tipo de cambio se mantiene alto, esta amenaza se reduce drásticamente. (Miró, 2017. Extraído el 17/11/2018 de: <https://www.lacapital.com.ar/economia/la-apertura-las-importaciones-acosa-al-sector-del-calzado-n1386945.html>)

Legal

Siguiendo la tendencia del Brasil, enorme socio y competidor comercial argentino, la Argentina se propone una medida de cambios en leyes laborales. La idea de estos cambios, es poder reducir el costo laboral para las empresas y lograr un posterior aumento en la competitividad local.

Se pueden distinguir nueve ideas que posee el gobierno con respecto a las legislaciones y el mercado laboral, las cuales pretende plasmar en nuevas leyes:

- Se buscará reducir la informalidad y un blanqueamiento masivo de trabajadores.
- Disminuir la cantidad de juicios laborales.
- Reducción de aportes laborales.
- Alcances de los beneficiarios.
- Condonación de multas y punitivos a empresas que tuvieran personal no registrado.
- Transformación de planes sociales a trabajos formales.
- Se reforzarán controles en busca de organizaciones con personal no registrado.
- Cambios en los fondos jubilatorios.
- Revisión integral del sistema jubilatorio argentino.

Estos cambios de llevarse a cabo prometen una mejora en la competitividad del país, así como una mayor formalidad en el sector local. Esto podría aparejar una disminución de la competencia desleal por parte de empresas con trabajadores no registrados con respecto a las organizaciones que poseen todo en regla.

Este año se promulgó en el país la Ley para Emprendedores, una de las ideas principales de esta es que los emprendedores puedan constituir el CUIT, abrir una cuenta bancaria y crear una sociedad (con un capital mínimo de dos salarios mínimos, vitales y móviles) en tan solo un día. (Garau, 2017. Extraído el 17/11/2018 de: <http://www.apertura.com/emprendedores/Los-4-beneficios-de-la-nueva-Ley-de-Emprendedores-20170330-0001.html>)

Las Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS) es el tipo societario creado gracias a esta ley y permite, entre otras cosas, que la sociedad sea de una sola persona; que el emprendedor decida a qué precio emita sus acciones dependiendo del tipo de inversor con el que cuente; y tener un objeto de negocios amplio, para que cuando la empresa crezca no tenga que actualizarlo.

El reconocimiento del crowdfunding como fuente de recursos se incorporó a la ley como una novedad y, a eso, se sumó los fondos de inversión. El Estado va a destinar fondos públicos para co-invertir con privados e impulsar el desarrollo de proyectos.

La ley prevé préstamos a tasa cero para ayudar a crecer a las start ups que recién empiezan. Mientras tanto, otro de los puntos habla de incentivos fiscales para las pymes que están comenzando.

Esta ley fue una promesa de campaña del gobierno y que se lleve a cabo seguramente aparejará el nacimiento de una gran cantidad de PyMES que podrán gestarse más fácilmente.

Económico

La producción de componentes para la industria del calzado está directa y lógicamente vinculado al consumo de un bien de consumo: el calzado. Un contexto recesivo, de caída de ventas y consumo generalizado impacta directamente en la actividad de Todo Fondo. Por lo tanto es importante estimar y estudiar el comportamiento del PBI, ya que este influenciara drásticamente las ventas.

El PBI, este año finalizará con una caída del 2,4%. El año 2019 se espera que caiga nuevamente, siendo la cifra un 1%. Siendo los últimos dos trimestres del año cuando debería comenzar a notarse la recuperación económica, llevando a la expectativa de crecimiento para el año 2020 de un 2,4%. El año 2021 se espera un crecimiento de un 3% del PBI. (BCRA, 2018. Extraído el 17/11/2018 de: <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM181031%20Resultados%20web.pdf>)

La inflación es un factor crucial para Todo Fondo, esto se debe a que vende la gran mayoría de sus productos en cuenta corriente, y los plazos desde la entrega de la mercadería hasta su cobro suelen ser de 90 o 120 días (incluso a veces más). Por lo cual, debe estimar la inflación del periodo y formar sus precios en función al costo de reposición de sus materiales el día del efectivo cobro de sus ventas.

El año 2018 terminará con una inflación estimada del 48%, la cual se espera que descienda en los próximos años. El año 2019 se considera que esta será del 27,8%, mientras que en el año 2020 de un 19,6%. Se espera que la inflación baje a un dígito para el año 2021. (Ámbito, 2018. Extraído el 17/11/2018 de: <http://www.ambito.com/937727-gobierno-preve-una-inflacion-de-un-digito-para-2021-y-el-retorno-de-las-metas>)

El tipo de cambio es extremadamente importante para la industria del calzado por dos motivos: por un lado, es una barrera natural contra las importaciones de calzado extranjero y por otro lado porque afecta directamente el precio de materias primas básicas del rubro como lo son el cuero y un sin fin de otros materiales.

La cotización del dólar frente al peso se espera que este año 2018 finalice con una cotización de \$39,3 por dólar americano. Considerando estimaciones y el presupuesto para el año 2019, se espera que este finalice con un \$48,9. Según especialistas, la cotización se elevará a la

par de la inflación por lo cual se estima que en el año 2020 llegará a \$58,5 y en el año 2020 a \$63 aproximadamente.

Las tasas de interés afectan directamente el funcionamiento de la economía del día a día, ya que reduce la actividad real, dificulta sensiblemente el crédito y estadísticamente aumenta la morosidad, dañando drásticamente las cadenas de pago. Tasas de interés alto llevarán a Todo Fondo a lidiar con mayor cantidad de cheques rechazados y dificultará conseguir créditos blancos para inversiones.

Con respecto a los tasas de interés, se espera que a finales del 2019 las Leliq paguen un 35% anual, sensiblemente inferior al 65% actual, lo cual traerá alivio a las empresas argentinas. En los años venideros se pronostica que las tasas de interés finalmente se acercaran a cifras más razonables y en sintonía con la inflación.

Tecnológico

El mundo en el que vivimos está cambiando a un ritmo muy veloz, los avances tecnológicos destruyen los paradigmas actuales y plantean un mundo muy distinto al de hace tan solo un par de años atrás.

En el futuro cercano se espera que los avances en la robótica e inteligencia artificial cambien el mercado laboral drásticamente. Muchos trabajadores que realizan tareas poco calificadas serán desplazados por máquinas, por lo cual las personas que no posean una formación adecuada se encontrarán con un difícil acceso a un trabajo de calidad.

Esta creciente automatización producirá una enorme disminución en los costos, por lo cual las organizaciones que no formen parte de ella se verán en una clara desventaja competitiva.

La tecnología de impresión 3D está cambiando la forma en la que se producen los bienes, y este cambio se profundizará en el futuro. La aparición de máquinas con mayores capacidades y a un precio cada vez menor llevara a la propagación de esta maquinaria. Este nuevo tipo de producción, de bajo costo en desarrollo de los productos y que otorga la capacidad que cualquier persona pueda fabricar artefactos en su hogar, contribuirá a una “democratización” de la producción. Miles de personas fabricaran y ofrecerán productos a pequeña escala, lo que dará lugar a una gran cantidad de nuevos productos y mayor personalización en estos.

Con respecto a la comercialización, es muy claro que la tendencia es el crecimiento en el comercio electrónico. Está demostrado que cada vez los consumidores prefieren más el comprar desde sus hogares y las empresas aumentan su presencia en la red, con la apertura masiva de tiendas online donde exhiben sus productos.

Argentina será uno de los países que tendrá mayor crecimiento en comercio electrónico, ya que pasará de los US\$ 8.000 millones del año pasado a US\$ 20.000 millones en 2021. Este crecimiento ubicara a la Argentina en tercer lugar como mercado de más rápido crecimiento en el mundo, luego de Colombia y Nigeria. (Clarín, 2017. Extraído el 17/11/2018 de: https://www.clarin.com/economia/economia/argentina-paises-crecera-comercio-electronico_0_BkSm95_yf.html)

Sociales

Argentina es el país de Latinoamérica que está mejor preparado para el mercado laboral. El dato se desprende del Informe Global de Capital Humano que publicó el Foro Económico Mundial, y que ubica al país en el 52° puesto entre 130 naciones del mundo y en primer lugar en la región.

El informe destacó características de los trabajadores argentinos como lo son la velocidad para la toma de decisiones, su pasión por el trabajo y el compañerismo. Como aspecto negativo, se remarcó que podrían ser más adaptables al cambio. (Roffo, 2017. Extraído el 17/11/2018 de: https://www.clarin.com/sociedad/alto-nivel-acceso-universidad-clave-argentina-lidere-ranking-insercion-laboral_0_Bylv1ND5b.html)

Argentina es el segundo país de la región con la menor tasa de alfabetismo, solo por detrás de Uruguay. En la actualidad esta tasa es menor del 2% y continúa descendiendo. (Telam, 2016. Extraído el 17/11/2018 de: <http://www.telam.com.ar/notas/201609/162090-unesco-hay-menos-analfabetos-en-el-mundo-y-la-argentina-acompana-la-tendencia.html>)

Quizás el problema más grande que afronta nuestro país es el de la pobreza. Datos recientes registraron que esta se sitúa en un porcentaje a aproximado al del 30% de la población, acercándose a países como Bolivia y República Dominicana, históricamente con tasas muy superiores. Para reducir el flagelo de la pobreza, se requiere que el ingreso de los más pobres crezca a una tasa más elevada que los del resto de la población. Considerando esto, el desarrollo económico debe estar direccionado hacia favorecer a los sectores más humildes. (Infobae, 2017. Extraído el 17/11/2018 de: <https://www.infobae.com/economia/2017/06/17/la-argentina-ya-es-uno-de-los-paises-con-mayor-indice-de-pobreza-de-america-latina/>)

La brecha social también es digital: en la Argentina los hábitos de consumo de los millennials, así como los vínculos que establecen con la tecnología, el empleo y la educación están condicionados por el nivel socioeconómico al que pertenecen.

Esta cuestión no se limita al acceso a Internet o a la entrega de equipo, sino que se trata de un aspecto más profundo que tiene que ver con la alfabetización digital, con el uso de las tecnologías de información y comunicación que hay que enseñar y que no es una habilidad innata en una generación. Muchos saben manipular los dispositivos como usuarios, pero no

como productores. Si bien el disponer de un bien tecnológico es importante, su utilización productiva muchas veces está ligada a aprendizajes adicionales que los sectores más bajos de la sociedad no están recibiendo. (Pallaro, 2017. Extraído el 17/11/2018 de: <http://www.lanacion.com.ar/2084694-grieta-digital-el-21-de-los-millennials-argentinos-de-estratos-bajos-carece-de-habilidad-tecnologica>)

Medioambientales

Fomento Nacional para el uso de Fuentes Renovables destinadas a la Producción de Energía Eléctrica, la cual declaró de interés nacional la generación de energía eléctrica a partir del uso de fuentes renovables con destino a la prestación de servicio público, como así también la investigación para el desarrollo tecnológico y la fabricación de equipos con esa finalidad. De esta manera, se reemplazarán fuentes sucias por energías más limpias, colaborando con el cuidado del medioambiente. (Devincenzi, 2017. Extraído el 17/11/2018 de: <https://www.cronista.com/especiales/Energias-renovables-inversiones-proyecciones-y-el-plan-del-Gobierno-20171115-0004.html>)

Hablando de la basura, la Argentina produce actualmente 12.325.000 toneladas de residuos sólidos. La tasa de disposición final en rellenos sanitarios es del 65%, un porcentaje bastante bueno, un 10% recala en vertederos controlados, y un 25% arriba a basurales a cielo abierto. Uno de los objetivos del Plan Nacional de Economía Circular de Residuos es acabar con todos estos basurales para el año 2025.

La industria del reciclaje argentina se encuentra pobremente desarrollada, el potencial para esta industria es infinito, pero aun la falta de conciencia y educación han conspirado contra ella. Además, en el último tiempo el bajo costo del barril del petróleo ha deprimido los precios de los plásticos, lo cual los hace menos atractivos de ser reciclados. (Pagura, 2017. Extraído el

17/11/2018 de: <https://www.ambito.com/que-hacemos-nuestros-residuos-el-desafio-reciclar-y-como-australia-le-gano-la-basura-n3974749>)

Con respecto al clima, se puede decir que el cambio climático es un problema serio y real con el cual el mundo debe lidiar y que se agravará en el futuro. Aunque en el corto plazo un frío prolongado hará comenzar el verano más tardes en el año, podemos decir que en el largo plazo la tendencia es que los inviernos serán menos fríos y las épocas cálidas predominarán en el año.

Análisis del Microentorno

Fuerzas Competitivas de Porter

Amenazas de competidores potenciales

En el caso de aquellos elementos que impiden el ingreso al sector se pueden nombrar los siguientes (Barreras de entrada):

- La experiencia necesaria en los procesos para el desarrollo del producto, ya que este es un tanto específico y no hay una gran información para el desarrollo del mismo.
- Capital necesario para poder realizar el circuito de venta del producto ya que en el mercado los proveedores acostumbran a pagar a plazos largos. Si no se dispone del dinero suficiente provocaría problemas financieros en el corto plazo
- Economía de escala se refiere a que el costo unitario de producción se reduce mientras se produce a mayor cantidad, por lo tanto, la pequeña producción no es eficiente para la empresa por lo que hay que producir a gran escala.
- La inversión inicial para comenzar a producir fondos listos (considerando la maquinaria más básica necesaria y el capital necesario para financiar las cuentas corrientes de clientes) es de al menos \$600.000.

Desde el punto de vista de los proveedores es casi imposible que se integren hacia adelante teniendo en cuenta que la mayoría de estos se encuentran en la provincia de Buenos

Aires, y para poder atender a los clientes de Córdoba en un producto que es tan específico y que necesita un desarrollo especial para cada artículo se convertiría en algo muy complicado debido a las distancias.

Por otro lado, algunos fabricantes de calzado se producen sus propios fondos listos (de baja complejidad y mayoritariamente de calzado formal de hombre) y estos podrían verse tentados a comenzar a comercializar este tipo de productos, pero para eso necesitan una inversión en maquinarias para lograr productos de mayor complejidad y de calidad superior.

Contemplando estos factores que se analizan a la hora de ver los posibles competidores que pueden llegar a ingresar en el mercado, se considera que la amenaza de competidores es baja. Por darle una mayor ponderación al tipo de producto específico y al Know How que debe tener el empresario.

Amenazas de productos sustitutos

En el sector se presenta como producto sustituto de los fondos listos, la gran variedad de bases plásticas de inyección. Estas tienen diseños innovadores e imitan muy bien a productos como la madera y el cuero, además los precios son muy convenientes en el mercado.

En los últimos años los fabricantes de calzado se fueron inclinando paulatinamente a este producto por los beneficios nombrados anteriormente. Pero existen tipos de calzados que por su diseño y material que se utiliza, necesariamente se realizan con fondos listos y no pueden ser realizados en bases plásticas. Este es el caso de los calzados de hombre premium los cuales ostentan con el hecho de ser realizados 100% con cuero vacuno, además de otros productos de dama de alta calidad.

Disponibilidad: La disponibilidad de bases plástica de inyección es muy amplia, se fabrican grandes cantidades de diferentes modelos y pueden abastecer al mercado.

Precio: Varía según la calidad de la base plástica, pero la tendencia muestra que los precios son menores a los de los fondos listos, lo cual ha resultado muy atractivo para los fabricantes de calzado.

Nivel percibido de diferenciación del producto: Las bases plásticas de inyección son un producto de inferior calidad, pero la percepción del consumidor sobre las mismas es relativa ya que el factor más importante es la moda del momento.

La amenaza de este producto sustituto es concreta y la misma se considera como una amenaza alta para el sector. En los últimos años ha desplazado el uso de fondos listos y esta tendencia se mantendrá.

Poder de negociación de los proveedores

En el sector los proveedores de materiales se dividen de la siguiente manera:

Proveedores de goma: En este caso existen varios proveedores de este tipo de producto. Los mismos presentan diferentes calidades y precios en función si los productos son importados o nacionales. Los productos nacionales son de mejor calidad, pero el precio es mayor. A diferencia de los productos importados que tienen un mejor precio pero la calidad no es la más

alta del mercado. Existen numerosas empresas que venden goma, tanto importadoras como productoras locales por lo cual existen alternativas.

El costo de cambiar de un proveedor al otro sería prácticamente nulo.

Proveedores de suela: Con el paso del tiempo esta clase de proveedores fueron disminuyendo porque cerraron muchas curtiembres que se encargaban de proveer este tipo de material. Por otro lado, la faena de animales ha disminuido en los últimos años (han cerrado más de 100 frigoríficos) por lo cual a estas empresas cada vez le es más complicado hallar la materia prima para producir, esto ha llevado a que los precios aumenten y en muchos casos se logre desabastecimiento de este producto.

En Córdoba todos los productores de fondos listos utilizan suela de la curtiembre “Cueros del Litoral SA”, debido a que posee productos de una calidad media y a buen precio. Aun así, existen alternativas en el mercado.

El costo de cambiar de proveedor sería prácticamente nulo ya que tan sólo se trataría de comprar el material a otra curtiembre del país, no sería necesario efectuar ningún cambio en procesos ni nada similar.

Proveedor de Cueroflex (ecoleather): Este es un producto que solamente es producido por una empresa, por lo cual las reglas son impuestas por la misma. Se trata de un material fabricado a base de suela con el agregado de otros componentes que busca imitar a la suela natural a cambio de un precio menor y además mediante el gran beneficio de que el producto es una plancha uniforme y estándar a diferencia de la suela. Lo cual hace que sea mucho más sencillo trabajar con este material y además se produzca menos scrap.

El precio del Cueroflex con respecto a sus sustitutos se puede decir que es superior al de la goma importada, pero es menor al de la suela. Este producto no puede darse el lujo de tener un precio aproximado al de la suela ya que todos sus clientes preferirían comprar esta.

Identificando los diferentes proveedores de los insumos que se utilizan en el sector, se concluye que el proveedor que mayor poder de negociación tiene sobre las empresas del sector es el que ofrece Cueroflex por ser este el único que produce este tipo de producto. Igualmente, el mismo se encuentra regulado por los sustitutos como son los proveedores de suela y también goma.

El poder de negociación del sector con los proveedores es bajo ya que la mayoría de estas empresas son firmas de mucho mayor tamaño (principalmente oriundas de Buenos Aires) para las cuales las compras recibidas de parte de las empresas de la Ciudad de Córdoba no son muy significativas ni determinantes. Por lo cual la capacidad para negociar precios, plazos de pagos, etc. es realmente muy limitada.

Poder de negociación de los clientes

En el sector analizado el 80% de las empresas son pequeños productores de zapatos que fabrican cantidades que oscilan entre los 40 y 200 pares diarios.

Estos tienen un margen de negociación medio ya que, por un lado, aunque no demanden grandes cantidades existe la amenaza de las bases de plástico como producto sustituto que sirven

como condicionante. Además, existen otras fábricas en el sector que producen los mismos productos, aunque sean de distintas calidades.

Por otro lado, el plazo de pago que se les da en general es de 60 días. Los precios son en función de la cantidad comprada, por lo cual si las cantidades compradas son bajas el precio difícilmente pueda ser muy negociado.

El 20% restante corresponde a empresas grandes que demandan la mayor parte de la producción, este tipo de empresas solicitan plazos de pago de hasta 120 días con pago de cheques. Se realizan descuentos de hasta un 10% sobre el precio del producto si la compra del mismo es una cantidad considerable.

Los clientes grandes tienen un poder de negociación alto sobre los precios y los plazos de pago, ya que manejan volúmenes muy grandes.

Se concluye que el poder de negociación de los clientes es medio, por un lado existen una gran cantidad de pequeños clientes los cuales debido a su baja capacidad de compra no cuentan con la capacidad de imponer ningún tipo de condiciones mientras que por otro lado se encuentran fábricas de calzado media y gran envergadura las cuales debido a la gran capacidad de compra (tanto visto en cantidad de pares como en dinero) poseen un poder de negociación mucho mayor.

Rivalidad entre los competidores

En el sector estudiado se encuentra un pequeño número de competidores, ya que son solo cuatro empresas, aun así, se han producido conflictos entre estas en el pasado. Fabacal y Gerafon a lo largo de los años han tenido una relación tensa que ha desembocado en una guerra de

precios. Esto se debe a que producen productos de calidad y precio similar que apunta a los mismos clientes (de gran volumen).

Todo Fondo por su parte busca diferenciarse entregando un valor mayor a sus clientes a cambio de un precio superior, por lo cual no es agresivo con sus clientes.

Por otro lado, Procal al ser una empresa que se ocupa principalmente a otras actividades y posee una producción de fondos listos pequeña, busca diferenciarse haciendo productos de buena calidad con un muy reducido número de clientes que mantiene desde hace un largo tiempo y no produce grandes esfuerzos por lograr nuevos clientes por lo cual no se puede considerar un competidor agresivo.

Con respecto al primer punto, todos los competidores se ven fuertemente amenazados por las bases de plástico inyectadas, en el caso de Gerafon y Fabacal la amenaza es mayor debido a que sus productos van dirigidos a calzados de un precio más bajo (menos diferenciados) y donde el precio cumple un rol vital, por lo cual su capacidad para competir es menor.

Por otro lado Procal y Todo Fondo también se ven fuertemente amenazadas pero debido a que sus fondos listos son utilizados en zapatos de mayor valor donde la diferenciación es muy importante, muchos fabricantes se encuentran reacios a utilizar bases plásticas por lo cual presumimos una amenaza de un nivel un tanto menor.

La amenaza de nuevos competidores es igual para todos los miembros, siendo esta considerada “baja”, debido a lo específico que es este sector.

El poder de negociación con los proveedores es representado por dos números en el sector, por un lado Gerafon, Fabacal y Todo Fondo poseen un poder de negociación bajo ya que la mayoría de los proveedores son firmas de Buenos Aires de gran envergadura. Para estas organizaciones las compras realizadas por las firmas de Córdoba no representan un número

importante, por lo cual las condiciones como precio, plazos para pagos, etc. son muy difíciles de modificar.

Para Procal el poder de negociación será incluso menor ya que sus volúmenes de compra son significativamente menores que las de los otros tres miembros del sector.

Con respecto al poder de negociación de los clientes se concluye que Gerafon y Fabacal cuentan un poder de negociación bajo (4) ya que mayoritariamente venden sus productos a fábricas de gran envergadura y baja calidad las cuales debido al volumen de pares que representan tienen la capacidad de imponer las condiciones.

Todo Fondo cuenta con un poder de negociación Medio (7) ya que divide su producción entre algunas fábricas grandes con las cuales posee un margen de negociación menor y por otro lado vende a una gran cantidad de pequeños fabricantes a los cuales se les puede imponer condiciones.

Finalmente, Procal cuenta con un poder de negociación Alto (8) ya que solo atiende a pequeños fabricantes de calzado masculino a los cuales les entrega productos de una calidad y terminación superior a la que ofrecen los otros miembros del sector en este tipo de fondos listos.

Ventajas Competitivas

Podemos identificar que las empresas que se encuentran en el sector marcan claramente una diferencia en el enfoque que las mismas realizan para diferenciarse. Unas enfocan sus acciones a ser líderes por el costo que ofrecen del producto en el mercado. Otras lo hacen a través de la calidad del producto que ofrecen.

Este tipo de diferenciación es fácil de imitar por la competencia por lo cual no logra a considerarse como una ventaja competitiva en todo su sentido.

Por el análisis realizado del sector podemos inferir que la ventaja competitiva clave para las empresas del sector, sería poder cumplir con los plazos de entrega de cada pedido. Esto es algo que los clientes consideran de suma importancia y el sector no logra responder con este requerimiento.

Otra ventaja competitiva que podemos identificar es la capacidad para elaborar productos adecuados a las modas y tendencias que se avecinan con buen tiempo de anticipación. Si una fábrica logra un producto que agrade a sus clientes y a un precio razonable seguramente garantizará una buena temporada de trabajo.

Impulsores de cambio o change drivers

Para este sector es de vital importancia lo que dicte la moda en la industria del calzado. Hay temporadas que los productos se orientan más hacia lo que puede proveer este sector mientras que en otras ocasiones es relegado y los productos sustitutos adquieren mayor

protagonismo. De este modo se pueden obtener grandes fluctuaciones en la demanda con respecto de una temporada a otra.

Actualmente el calzado femenino no se encuentra fuertemente orientado al uso de fondos listos de goma eva o madera, como sucedió en años anteriores. Paralelamente los calzados de hombre buscan diferenciarse con bases artesanales lo cual representa una oportunidad para los fabricantes de fondo listo.

Conclusión del Análisis Externo

La empresa se encuentra insertada en un contexto adverso, la República Argentina atraviesa una recesión. Se espera que la economía llegue a su piso en la primera mitad del comience a recuperarse en el segundo semestre del 2019. Con esto se pronosticó un paulatino crecimiento en el consumo y la inversión.

Se vaticina una reelección de Mauricio Macri como presidente de la Argentina, lo cual traerá calma a los mercados y acreedores del sector público. Esto dará mayor estabilidad por los años venideros.

La importación de bienes de consumo y de inversión, continuará siendo abierta y flexible. Paralelamente se espera que el tipo de cambio se mantenga “alto” lo cual otorgará mayor competitividad frente a los productos externos y abrirá la posibilidad de exportación en determinados rubros.

La inflación continuará siendo un tema central en la vida de los argentinos, pero comenzará a descender a partir del 2019.

El gobierno seguirá con su política de intentar disminuir los costos laborales para lograr mayor competitividad.

El clima continuará virando hacia veranos más extensos e inviernos más braves de acuerdo al calentamiento global, esto afecta al calzado debido a las dos temporadas que se llevan a cabo cada año (invierno y verano).

La tecnología empujara los procesos a ser más automatizados, cada mes serán más comunes la impresión 3D y el Ecommerce continuará creciendo agresivamente en nuestro país.

Se espera que el consumo de calzado comience a repuntar a partir de la segunda mitad del año 2019 y continúe en ascenso en los años siguientes.

La principal amenaza a la que se enfrenta la empresa y sus competidores son las bases de inyección plástica. Estos productos son un sustituto con un precio sensiblemente inferior y cada vez simulan mejor los atributos de los fondos listos.

Otra desventaja realmente importante es la poca capacidad de negociación con los proveedores, ya que estas son organizaciones de un tamaño mucho mayor.

Con respecto a sus competidores, Todo Fondo se encuentra bien posicionado. Sus productos son percibidos por el mercado como de mayor calidad que los de sus competidores.

Actualmente no existe una fuerte moda femenina orientada al uso de bases artesanales, no obstante esto si se puede apreciar en los calzados masculinos. Es casi imposible prever si en los próximos años la moda orientara el consumo a los fondos listos.

Análisis FODA

Luego de realizar el análisis externo, se extraen amenazas y oportunidades, y del análisis interno las fortalezas y debilidades de la organización. A continuación son presentadas las mismas.

Fortalezas

- Excelente reputación en el rubro
- Sólida situación financiera
- Amplio crédito con proveedores.
- Excelente ubicación
- Calidad de productos superior a la competencia
- Se encuentra registrada como importadora
- Buen margen de ganancia.

Oportunidades

- Es un rubro enorme, con gran cantidad de fábricas.
- Mayores facilidades para importar maquinaria y materias primas
- Debido a la crisis, más empresas cambian de proveedores por un mejor precio.
- No existe un fabricante de bases plásticas de moda en Córdoba Capital.
- Tendencia al uso de fondos listos en calzados de hombre.

Debilidades

- Ausencia de planificación estratégica
- Falta de un software de administración y gestión.
- Misión y Visión sin formalizar
- Débil promoción de ventas
- Demora excesiva en entregas.
- Precio mayor a la competencia.

Amenazas

- Creciente utilización de bases plásticas.
- Plazos de cobro cada vez más prolongados
- Guerra de precios entre competidores por la crisis económica.
- Cada vez mayores dificultades para conseguir mano de obra calificada.

Una vez identificadas estas variables, se prosigue a enfrentar las Fortalezas y Debilidades internas de la organización, con las Oportunidades y Amenazas del entorno. De esto surgen cuatro grupos de posibles estrategias a afrontar por parte de Todo Fondo.

Estrategias FO

Aprovechar la excelente reputación y calidad de la empresa y comenzar a visitar con fines de venta a posibles

Conclusiones Diagnósticas

La organización sufre de su falta de formalización de principios estratégicos y planificación. La empresa no podrá, ni sabrá avanzar si quienes están al frente de ella no deciden este camino, lo comunican y trabajan en función de él.

En este contexto negativo en el cual se encuentra la industria del calzado, el único modo de lograr mayores ventas es con una promoción de ventas más agresiva, disminución de costos y mejora en plazos de entrega. De este modo la fidelización de los clientes será un hecho, y haciendo uso de la excelente reputación de la organización, será más sencillo lograr nuevos compradores.

La flexibilidad en la importación, otorga la posibilidad de eliminar intermediarios en materias primas y mejorar costos. Paralelamente permite comprar maquinaria del exterior y optimizar procesos. Todo esto es crucial a la hora de disminuir costos.

La enorme y creciente amenaza que representan las bases plásticas, pueden convertirse en una oportunidad si la organización comienza a producir estos productos. Sería el único oferente de la ciudad, además, dispone de los clientes, medios económicos y reputación en el rubro para comenzar a vender.

Capítulo 4

Introducción y fundamentación de la propuesta

Introducción de la propuesta

Luego de efectuar el diagnóstico situacional de la empresa, se han evidenciado determinadas falencias, ausencias y aspectos que deben ser mejorados.

En primera instancia se ha evidenciado que la empresa no posee definida su misión, visión ni cuenta con un organigrama. Es de vital importancia el definir estos dos primeros ítems, con el fin de explicitar que la organización desea ser, y cómo piensa lograrlo. Mientras que con el organigrama dejará en claro las áreas existentes y se podrán identificar más fácilmente las responsabilidades y dependencias de cada área.

Actualmente la organización no emplea un software en sus tareas administrativas. Esto es un error, ya que la existencia de una herramienta como esta reduciría el tiempo para llevar a cabo las tareas, brindaría mayor seguridad a la información (buckup en la nube), mejoraría el control del stock y lo más importante, permitiría acceder a información y estadísticas valiosas en poco tiempo lo cual sería empleado en herramientas y apoyaría la toma de decisiones de la gerencia.

Considerando que la organización se encuentra en una situación en la cual las bases plásticas (producto sustituto) hacen que disminuya las ventas de sus fondos listos, es importante que la empresa comience a comercializar nuevos productos, con el fin de suplir esta baja.

Con respecto a los recursos humanos de la organización, no existe un sistema de reconocimientos ni premios por desempeño, por lo cual los trabajadores no poseen estímulos significativos para ser más productivos. El revisar este ítem es fundamental con el fin de lograr mayor productividad y empleados más conformes.

Se ha evidenciado que los esfuerzos de venta de la empresa, son escasos. Normalmente espera que los fabricantes de calzados se acerquen a la misma para desarrollar los nuevos

productos y no existe una pro actividad por parte de Todo Fondo. Es imperioso que la empresa salga a “la calle” a buscar nuevos clientes y oportunidades.

Considerando todos estos ítems, se establecen los objetivos del Plan Estratégico a proponer.

Objetivos

Los objetivos de la propuesta serán:

-Definir bases estratégicas de la organización y comunicarlas a todos los miembros de la organización, antes de febrero del 2019.

Es elemental plantear estos principios que hacen a la razón de ser de la empresa y que sirven de punto de partida a cualquier plan a futuro de la organización. El organigrama es necesario para comprender áreas y dependencias de la organización, y explicitar dependencias y a quien responde cada miembro.

-Definir una estrategia de comercialización que permita incrementar las ventas un 25% anual hasta el año 2021.

Teniendo en cuenta que el sector atraviesa un periodo de recuperación y que existen oportunidades para incrementar las ventas, Todo Fondo debe centrar esfuerzos en llevar a cabo esto.

-Lograr incrementar la rentabilidad de la organización en un 3% anual hasta el año 2021.

Basado en el aumento en las ventas producto de la estrategia de comercialización mencionada en el 2do objetivo.

-Optimizar procesos administrativos y generar fuente de información confiable y ágil, que brinde recursos para el desarrollo de herramientas y apoyo de toma de decisiones antes de diciembre del 2019.

Uno de los grandes problemas de Todo Fondo, es que al poseer todas sus actividades administrativas fuera del formato digital dificulta de gran manera en poder obtener información sobre distintas índoles como lo son ventas por cliente, ventas por artículo, disponibilidad de fondos por fecha, historial de precios, etc. Lo cual es elemental para poder tomar decisiones en el día a día y en el largo plazo.

Capítulo 5

Etapa Estratégica

En el presente capítulo se detallan las estrategias llevadas a cabo para cumplir los objetivos, y los programas que se desarrollarán para cada una de ellas.

Objetivo N° 1

-Definir bases estratégicas de la organización y comunicarlas a todos los miembros de la organización, antes de febrero del 2019.

Estrategia para objetivo N°1

Luego de definir que “desea ser” la organización con los dueños de la misma se proseguirá a Definir visión y misión de la empresa. Paralelamente será desarrollado el organigrama de la organización, el cual describirá la estructura de Todo Fondo, áreas y jerarquías.

Objetivos N° 2 y N° 3

-Definir una estrategia de comercialización que permita incrementar las ventas un 25% por año hasta el 2021.

-Lograr incrementar la rentabilidad de la organización en un 3% anual, hasta el año 2021.

Para llevar a cabo el ambicioso incremento de las ventas en un 25% por año y en un plazo de 3 años, se recurrirá a una serie de acciones en 3 frentes.

1. Se recurrirá a la estrategia genérica de Porter, “Liderazgo en costos”. Esfuerzos serán orientados a disminuir costos en materias primas y mano de obra. Se desarrollarán programas con el fin de importar materias primas directamente desde origen y generar un plan de premios por productividad con el fin de lograr mayores rendimientos por trabajador y así disminuir costos en mano de obra. A medida que la venta incremente y se adquiera mayor escala, los costos disminuirán incluso más.

2. Se considera importante ampliar los productos que ofrece la organización, ensanchando la cartera actual de manera de poder atender a los clientes ya actuales con nuevos productos, que estos ya están consumiendo y que obtienen de otros proveedores.

Considerando la oportunidad de convertirse en el primer fabricante de bases plásticas de la ciudad de Córdoba se desarrollara un programa con el fin de importar una maquina inyectora de plástico desde el exterior, la cual permitirá ofrecer un nuevo producto a clientes actuales y potenciales de la organización.

3. Desarrollo de programa que pauté responsable y régimen de visitas venta a clientes actuales y potenciales, con el fin de aumentar sensiblemente la promoción de venta de la organización.

El objetivo de aumentar la rentabilidad en un 3% anual hasta el año 2021, será un producto de todas estas acciones descriptas y el consecuente aumento de las ventas.

Objetivo N° 4

-Optimizar procesos administrativos y generar fuente de información confiable y ágil, que brinde recursos para el desarrollo de herramientas y apoyo de toma de decisiones antes de diciembre del 2019.

Se plantea mediante un programa, la implementación de un software de gestión integral que permitirá procesar las tareas administrativas con una mayor velocidad y disminuirá la cantidad de errores humanos. Por otro lado, y siendo lo más importante, permitirá que se obtengan una gran cantidad de datos agregados sobre distintas áreas de la organización. Será posible acceder con enorme velocidad a estadísticas valiosas y servirán como base a decisiones gerenciales de muy variada índole, desde las del día a día, hasta las de largo plazo y que trazan el futuro de toda empresa.

Capítulo 6: Propuesta

Programas

Con el fin de cumplir los objetivos propuestos y aplicar las, se propondrán una serie de programas que se encuentran detallado a continuación.

Estrategias	Nombre del Programa	Objetivos Tácticos
Estrategia para alcanzar Objetivo N°1	“Sentando las bases”	- Definir Misión y Visión de la empresa antes de abril del 2019. -Definir Organigrama de la Empresa antes de abril del 2019.
Estrategia para alcanzar Objetivo N°2 y N°3	“Bases plásticas”	-Incorporar una nueva máquina que pueda utilizarse para inyectar bases plásticas antes de agosto del 2019. -Capacitar al personal para la utilización de inyectora plástica antes de octubre del 2019. -Comenzar a inyectar y comercializar bases plásticas en diciembre del 2019.
	“Importando”	-Importar materiales para plantillas de armado antes de noviembre del 2019. -Importar maquinaria antes de noviembre del 2019.
	“Incentivados”	-Generar espacios extra laborales para identificar necesidades del personal antes de finalizar 2018 -Implementar un sistema de premios por desempeño productivo diciembre de 2018.
	“Contacto Continuo”	-Definir una lista de fabricantes de calzados clasificados por tipo antes de noviembre del 2019. -Instaurar un régimen de visitas programadas y constantes a clientes antes de diciembre del 2019.
		-Capacitación al personal administrativo para la utilización

Estrategia para alcanzar Objetivo N°4	“Oficina 2.0”	del nuevo software antes de mayo del 2019. -Implementar un software de gestión antes de Junio de 2019.
---------------------------------------	---------------	---

Tabla N° 8: Descripción programas

(Fuente: elaboración propia)

Programa N° 1

Nombre: “Sentando las bases”

Sinopsis

Este programa plantea definir la Misión, Visión y Organigrama de la empresa, además de desarrollar Manuales de Funciones, con el fin de poder organizar estructuralmente a la misma en cuanto a la definición de funciones de cada puesto de trabajo.

Objetivos del programa

- Definir Misión y Visión de la empresa antes de abril del 2019.
- Definir Organigrama de la Empresa antes de abril del 2019.

Responsable del Programa

El programa será llevado a cabo por el hijo menor del dueño de la organización.

Grado de Viabilidad

Organizacional: Las condiciones organizacionales están dadas para comenzar a trabajar, contando con un apoyo y entusiasmo por parte del gerente de la empresa.

Financiera: La empresa cuenta con los recursos financieros para implementar dicho programa, ya que los gastos serán mínimos (referidos a la comunicación).

Técnica: La empresa cuenta con las capacidades técnicas necesarias para llevar a cabo el programa, ya que entendemos que se poseen los conocimientos mínimos requeridos para implementarlo.

Fecha de Inicio

Se define como el día para el comienzo de las actividades del programa el lunes 1 de febrero del 2019.

Actividades

Se determinará una primera reunión con el gerente de la empresa en la primera semana de febrero del año 2019 con el fin de manifestar de qué se trata el programa a desarrollar y el cronograma de actividades del mismo.

Se mostrará al dueño de la empresa la misión, visión y organigrama confeccionados para Todo Fondo. Estas herramientas fueron desarrolladas de acuerdo al relevamiento realizado

previamente, lo cual incluyó entrevistas y encuestas. Se expresarán las virtudes que otorgará a la empresa poseer estas herramientas correctamente definidas y comunicadas dentro de la organización.

En esta reunión, luego de entregar la información, será un encuentro siguiente para dentro de dos semanas. Esto será con el fin de darle tiempo al Gerente General que analice lo propuesto.

La segunda reunión se efectuará dos semanas luego de la primera, el 15 de Febrero aproximadamente. En esta reunión se conversará con el dueño de la empresa si existe algún cambio que éste quiera efectuar o consultar. En caso de que todo se encuentre correctamente, se proseguirá a trabajar en la comunicación de la misión, visión y organigrama de la empresa.

Las tres hojas A3 que poseerán la misión, visión y el organigrama de Todo Fondo, serán impresas y enmarcadas, dos semanas más tarde (la primer semana Marzo) los responsables del programa volverán a la empresa con dichas impresiones ya enmarcadas. Se colocará una copia de éstas en la oficina donde se reciben a clientes y proveedores, mientras que otra copia se colgará en el ingreso al área productiva de la empresa. Y por último una copia irá al comedor de los trabajadores.

Previamente a colgarlas, será muy conveniente reunir a todos los integrantes de la organización para explicar el significado de estas herramientas definidas, además de su gran importancia.

Gerente General, Empleado Administrativo y Encargado de las Plantillas, mientras que se confeccionarán 10 para los empleados de los Fondos Listos y cinco para los Empleados de las Plantillas. Estos números se definen teniendo en cuenta la cantidad de trabajadores que hay para

entregarles a cada uno de ellos y considerando que quedan algunos en poder del empleador para futuros integrantes de la organización, de todos modos se harán entrega de los archivos por medio de un pen drive para que la empresa los mantenga en su poder y pueda imprimir nuevas copias si es necesario.

Misión a formalizar y comunicar

“Producir fondos listos y plantillas de alta calidad para fabricantes de calzado, orientando todos los esfuerzos a la progresiva fidelización de estos y satisfaciendo las necesidades de los integrantes de la organización en el proceso”.

Visión a formalizar y comunicar

“Ser el mayor fabricante de fondos listos y plantillas del interior del país, buscando un crecimiento sostenido y sustentado en los valores de la empresa”.

Organigrama

Luego de observar y analizar la organización se propone el siguiente organigrama:

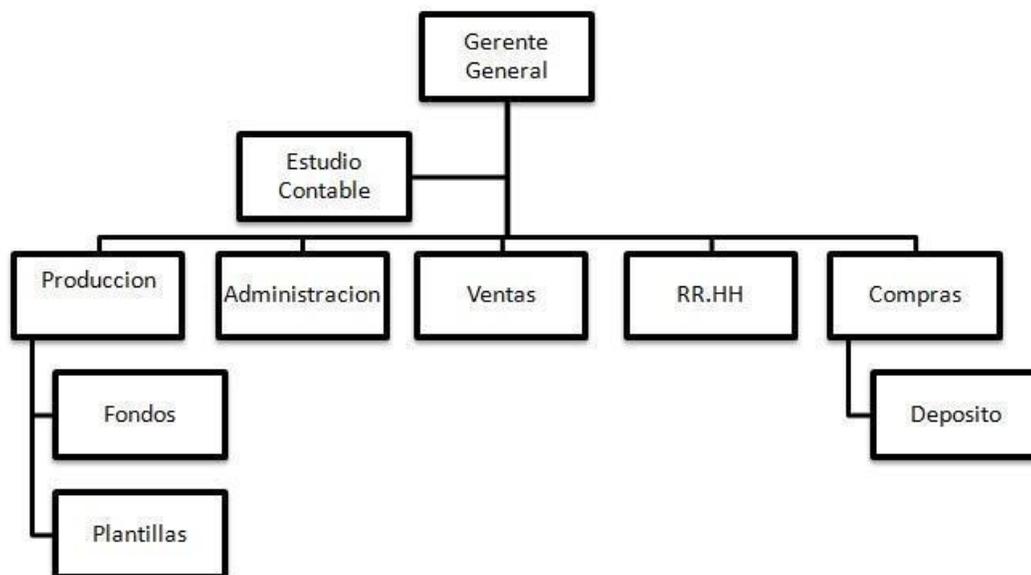


Ilustración N° 1: Organigrama

(Fuente: Propia)

Etapas Presupuestaria

Valor monetario y no monetario que será necesario para llevar a cabo este programa.

Imprimir Misión, Visión y Organigrama de la empresa en hojas A3 papel fotográfico = \$

300

Tres enmarcaciones en madera con un vidrio para dichas hojas = \$ 900

Total = \$ 1.200

Por otro lado se dispondrán de 5 horas en total para el desarrollo de las reuniones programadas.

Mecanismos de Control

Se realizará una encuesta al personal con el fin de conocer si fue posible asimilar cuál es la misión y visión de la empresa, además de ver si pueden identificar el lugar que ocupan dentro del organigrama y las funciones específicas que deben cumplir dentro de la organización. La encuesta se realizará el mes posterior una vez finalizado el programa.

Diagrama de Gantt

Actividades a desarrollar	Febrero				Marzo				
	Sem 7	Sem 8	Sem 9	Sem 10	Sem 11	Sem 12	Sem 13	Sem 14	Sem 15
Presentación del programa al gerente	■								
Aprobación del material		■	■	■					
Confección de cuadros				■					
Presentación de Misión, Visión y Organigrama					■				

Tabla N°9: Diagrama de Gantt Programa N°1

(Fuente: Propia)

Programa N° 2

Nombre: “Bases plásticas”

Sinopsis

Este programa pretende con la incorporación de la nueva máquina desarrollar bases de plástico de diferentes diseños. Y poder incorporar una nueva opción a los clientes.

Objetivos del programa

- Incorporar una nueva máquina que pueda utilizarse para inyectar bases plásticas antes de Agosto del 2019.
- Capacitar al personal para la utilización de inyectora plástica antes de Octubre del 2019.
- Comenzar a inyectar y comercializar bases plásticas en Diciembre del 2019.

Responsables

Los responsables del desarrollo del programa será el hijo mayor del propietario de la empresa, ya que él es la persona que posee más conocimientos sobre maquinaria.

Grado de viabilidad

Es totalmente factible la incorporación de la máquina ya que los dueños de la empresa entienden que considerando las tendencias en el mercado es necesaria la incorporación de bases plásticas a la cartera de productos.

Por otro lado, la organización posee experiencia importando maquinaria previamente (máquina de corte láser) por lo cual es factible el realizar esto nuevamente.

Factibilidad financiera

La empresa se encuentra en condiciones para afrontar económicamente el programa al cual hacemos referencia. Más allá que sea un programa de una gran inversión.

Factibilidad técnica

El programa no requiere conocimientos específicos para el desarrollo del mismo, es posible realizarlo en tiempo y forma.

Actividades

Comenzarán las actividades el martes 1 de marzo, ese día se realizará una reunión con los miembros de la organización para platicar sobre el programa. Teniendo en cuenta lo complicado que es adquirir una máquina de estas características, será positivo comenzar con este programa lo antes posible.

En esta reunión se hablará sobre la necesidad de la empresa de comenzar a inyectar bases plásticas, debido a la inclinación del mercado hacia este tipo de productos que ha llevado a que la

empresa disminuya su producción de fondos listos en el último tiempo. Este es el momento para realizar esta importante inversión y comenzar a ofrecer este tipo de productos.

En esta reunión se explicará el cronograma de actividades y las consideraciones generales del programa. Se da por hecho que los miembros de Todo Fondo se interesarán con este programa, ya que ellos en esta instancia también comprenden la necesidad de dar un cambio. La primera actividad será buscar información sobre la máquina a comprar. Se encuentra que por motivos de precio y el tipo de máquina necesaria la opción más apropiada será de procedencia china, lo que resta definir es de que fabricante será adquirida.

El día de la primera reunión se pautará que por la próxima semana se proseguirá a buscar información con el fin de definir qué máquina comprar y que otros complementos serán necesarios. También será necesario comenzar contactos con el agente en China que prestó servicios en la experiencia de importación anterior de Todo Fondo. Se pautará una reunión para dentro de una semana.

El 14 de marzo se realizará una segunda reunión en la cual se definirá la máquina y complementos necesarios para la máquina. Por experiencia de Todo Fondo, el incorporar una máquina del exterior es un proceso que toma alrededor de cuatro meses.

Una vez definida la máquina se proseguirá al comienzo de los trámites relacionados a la compra: presentación de papeles por parte de despachante principalmente, posterior pago y coordinación con el agente en China. Estos diversos trámites tomarán aproximadamente tres semanas.

En caso que todo se lleve a cabo según lo esperado, la máquina llegará a la empresa la primera semana de Junio aproximadamente. Para entonces ya se debe haber definido el sitio donde será colocada y reorganizado parte del layout. Por otro lado también será necesario

realizar cambios en el aspecto eléctrico de la empresa, ya que esta máquina consume una gran cantidad de energía. Estas actividades deben realizarse durante el mes de Mayo. En esta misma fecha será importante que se comience a buscar información sobre una persona capaz de instalar la máquina y que pueda brindar capacitación sobre el uso de la misma.

Durante el traslado de la máquina constantemente los miembros de la organización se interiorizaron con respecto a la fabricación de matrices, según la información obtenida las mejores opciones para este ítem se encuentran en Brasil, más precisamente en la ciudad de Novo Hamburgo. Será importante el comenzar a realizar contactos con estos fabricantes, los cuales se desarrollaran en la segunda y tercera semana de Mayo. Por otro lado, en este mismo periodo se contactará a proveedores de plástico y cajas: los nuevos proveedores que serán necesarios para este negocio. Para la compra de plástico no será necesario un desembolso de dinero inmediato, ya que por su trayectoria en el rubro Todo Fondo obtendrá cuenta corriente enseguida.

En el momento que se comunique que la máquina esté próxima a llegar a la Ciudad de Córdoba se contratará una grúa que nos permita posicionar la máquina en su lugar definitivo, ya que esta es realmente muy pesada. Esto se llevará a cabo en la última semana de Mayo aproximadamente.

En la primera semana de Junio, aproximadamente, la máquina dejará el depósito fiscal y se dirigirá a la empresa, donde se aguardará su llegada junto a la grúa que la retirara del camión y la posiciona en el lugar previamente asignado dentro de la organización. En los días previos a la nacionalización de la máquina será necesario abonar todos los impuestos y cargos pertinentes.

En la segunda semana de Junio se proseguirá a instalar la máquina con el especialista contratado. En las dos semanas siguiente se proseguirá a realizar una capacitación en el uso de la

máquina a los miembros de la organización y los trabajadores que se considera que en un futuro trabajarán en la máquina.

Una vez que poseamos la máquina se proseguirá a trabajar con el fin de conseguir las matrices pertinentes para la máquina, no se propone el comprar estos elementos antes de que la inyectora llegue a destino, debido a su alto costo y la necesidad de poder chequear empíricamente que compraremos las matrices correctas para la máquina. Por lo cual durante aproximadamente un mes la organización deberá abocarse a esta actividad, siendo incluso factible que integrantes de la organización deban viajar a Brasil.

Una vez que lleguen las matrices a la empresa, ésta estará lista para comenzar a salir a vender y producir sus productos. Si todo marche según lo estimado debería estar en condiciones de producir y vender sus productos en la última semana de Julio, en un momento oportuno considerando la temporada de verano.

Etapa Presupuestaria

Según la información que poseemos el costo de ingresar una máquina de inyección plásticas y otros complementos como (torre de enfriamiento, molino, etc.) será de alrededor de \$1.800.000. Esto incluirá además los impuestos, el costo de trasladar la máquina y otros gastos menores. De este monto se realizará primero un desembolso de alrededor de \$1.200.000 a la hora de comprar la máquina y el resto serán impuestos, flete y cargos a abonar cuando esta llegue.

Por otro lado las modificaciones de índole eléctrica que deberá realizar la empresa, con los cuales pasará a formar parte de la categoría de “grandes consumidores serán de \$25.000 pesos aproximadamente.

La compra de la cantidad mínima de cajas personalizadas (unas mil) costará aproximadamente \$25.000.

Contratar una grúa y el camión para trasladar la máquina costara unos \$10.000 aproximadamente.

Por último las matrices: según lo platicado previamente, en una primera instancia Todo Fondo deberá abordar el mercado con al menos 1 modelo de base de dama. El costo estimado es de \$200.000.

Además tendremos en cuenta un viaje a Brasil con el fin de comprar las matrices, este viaje definiremos en un costo de \$20.000 aproximadamente.

El especialista que ayudará a instalar la máquina cobrará \$10.000 aproximadamente.

Total= \$2.090.000

Vale aclarar que en este costo no se incluye algunos nuevos proveedores y las compras a estos, debido que eso es relativo aunque debe ser tenido en cuenta. Por otro lado serán necesarias una gran cantidad de horas para buscar información, nuevos proveedores, reorganizar un sector del área productiva, etc.

Mecanismos de control

El modo de controlar por parte del responsable será el controlar que las acciones se lleven en el tiempo y forma definido previamente, aunque vale aclarara que lamentablemente muchas de estas actividades no dependen de Todo Fondo sino de otros factores, por ejemplo el tiempo de traslado de la máquina.

Diagrama de Gantt

Actividades a desarrollar	Marzo					Abril				Mayo				Junio				Julio				
	1 1	1 2	1 3	1 4	1 5	1 6	1 7	1 8	1 9	2 0	2 1	2 2	2 3	2 4	2 5	2 6	2 7	2 8	2 9	3 0	3 1	3 2
Presentación de programa	■																					
Búsqueda de info. de la maquina		■																				
Definición de maquina a comprar			■																			
Tramites varios				■	■	■	■															
Cambios: Eléctricos, Layout										■	■	■	■									
Contacto especialista										■	■	■	■									
Búsqueda de proveedores										■	■	■	■									
Contacto con matriceros										■	■	■	■									
Búsqueda de grúa													■									
Llegada de maquina													■									
Instalación de maquina														■								
Capacitación															■	■	■					
Adquisición de matrices																		■	■	■	■	■
Inicio de producción																						■

Tabla N°10: Diagrama de Gantt Programa N°2

(Fuente: Propia)

Programa N° 3

Nombre: “Importando”

Sinopsis

Este programa plantea que la organización elimine intermediarios en la compra de materiales de plantillas (importados) y los ingrese al país por su cuenta. Por otro lado contempla la importación de maquinaria con el fin de mejorar la producción.

Objetivos del programa

- Importar materiales para plantillas de armado antes de Noviembre del 2019.
- Importar maquinaria antes de Noviembre del 2019.

Responsable

El responsable del desarrollo de programas será el hijo mayor del propietario de la organización.

Grado de viabilidad

Factibilidad organizacional

Es factible la importación ya que la organización está registrada adecuadamente ante el estado para realizar este tipo de operaciones.

Factibilidad financiera

La organización cuenta con el capital financiero para llevar a cabo una compra de gran cantidad de materiales y también de la maquinaria considerada.

Factibilidad técnica

El programa no requiere conocimientos específicos para el desarrollo del mismo, consideramos que es posible realizarlo en tiempo y forma.

Fecha de inicio

Primera semana de Febrero del 2019.

Actividades

En la tercera semana de Febrero le planteare a los dueños de la organización la posibilidad de importar materiales para plantillas de armado y tres máquinas que permitan mejorar los tiempos productivos (Cambradora , Colocadora de ojalillos automática, horno de secado) .

Actualmente la organización compra estos materiales a un importador de la Ciudad de Buenos Aires por lo cual hablaremos con los propietarios de la posibilidad de eliminar este intermediario con el fin de acceder a materias primas de menor costo.

Con respecto a la maquinaria, al ser de una tecnología actual, permitirá mejorar cuantiosamente los tiempos de producción.

Se realizará una semana después para conocer si los dueños de la empresa desean implementar el programa planteado, de ser así la organización deberá embarcarse en la búsqueda de posibles proveedores. Estos materiales y maquinarias provienen principalmente de Brasil y China, por lo cual buscaremos fabricantes de esos países.

El método de búsqueda consta en realizar una investigación en internet, primero se comenzará intentando contactar a las marcas que ya se conocen de estos productos mediante una búsqueda de internet y envío de emails con preguntas sobre calidades, precios, etc. Mientras que con respecto a la maquinaria, se buscará contactar una empresa china llamada Dashun, de la cual la organización ya posee maquinaria. Se tomará como referencia a esta empresa para investigar las opciones del mercado.

Por otro lado, los dueños de la organización viajan anualmente a la feria de calzado “Fimec”, la cual se lleva a cabo en la ciudad de Novo Hamburgo en el estado de Rio Grande do Sul, Brasil. Este evento es uno de los más grandes del mundo en su clase, en él se hacen presente una gran cantidad de proveedores de diversos países por lo cual será una excelente oportunidad para interactuar con oferentes de los productos necesitados.

Considerando esto, será propuesto que las dos primeras semanas de Marzo los integrantes de la organización se ocupen de enviar emails a posibles proveedores. Mientras que en la tercera

semana de Marzo viajen a la exposición en Brasil y en ella continúen con la búsqueda entre los expositores.

La cuarta semana de dicho mes se decidirá a qué empresa realizar la compra, los artículos y cantidades a adquirir. Por otro lado se contactara al despachante de aduana de la empresa para que inicie los trámites pertinentes.

Desde que se inicien los trámites por parte del despachante y se lleve a cabo el pago a través del banco habrán pasado las dos primeras semanas de abril.

El tiempo que existirá entre que el proveedor reciba el pago y el pedido llegue a Todo Fondo será muy variable, ya que se ha definido si la mercadería llegará desde Brasil o China (mayor tiempo por flete marítimo). De todos se tendrá el mayor tiempo posible: dos meses, que es la duración aproximada si se compra al país asiático. Por lo cual se estimará la llegada de la mercadería para mediados de Mayo.

Teniendo en cuenta que la compra será grande, será necesario definir y acondicionar un sitio dentro del galpón de la organización donde depositar la mercadería, esta actividad la llevaremos a cabo la primera semana de Mayo.

Con respecto a la maquinaria, como son de pequeño porte, no existirán inconvenientes en realizar su reemplazo por la que existente y de esta manera posibilita hacer la instalación fácilmente.

Estimamos que en la tercera semana de Mayo la organización dispondrá de la mercadería y tan solo restara efectuar los pagos por el transporte, honorarios al Despachante, impuestos y al depósito fiscal. A esto lo efectuaremos entre la tercera y cuarta semana del mismo mes.

Etapa Presupuestaria

Materiales

Los costos serán considerando la compra de 10.000 planchas de material de plantilla, lo cual es lo que la organización utiliza en un año aproximadamente.

Valor de la mercadería: \$500.000

Maquinaria

Cambradora: \$200.000

Maquina ojalilladora: \$40.000

Horno secador: \$110.000

Total: \$350.000

Otros costos

Viaje a Brasil \$20.000

Comisión del Despachante: \$25.000

Transporte: \$160.000

Impuestos: \$200.000

Depósito Fiscal: \$12.000

Varios: \$10.000

Total: \$427.000

Total

Considerando todos los costos el total será: \$1.277.000

Además de esta suma de dinero se debe considerar todas las horas que dispondrá la búsqueda de proveedores, acondicionamiento del espacio físico, etc.

Mecanismos de control

Considerando que la compra es un proceso que consta de numerosas actividades que se ejecutan y llevan meses, un mecanismo de control será que el responsable controle que las actividades se lleven a cabo dentro de los plazos contemplados en el itinerario.

Actividades a desarrollar	Febrero				Marzo					Abril				Mayo			
	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Primera reunión: Plantear propuesta			■														
Segunda reunión: Confirmación del programa				■													
Búsqueda de posibles proveedores					■	■	■										
Viaje en exposición a Brasil							■										
Elegir proveedor								■									
Tramites relacionados a la compra									■	■	■						
Definición y acondicionado de sitio asignado													■				
Llegada de mercadería																■	

Diagrama de Gantt

Tabla N°11: Diagrama de Gantt Programa N°3

(Fuente: Propia)

Programa N° 4

Nombre: “Incentivados”

Sinopsis

Este programa pretende mejorar el clima laboral para obtener una mejor predisposición en las relaciones laborales y el desempeño de las tareas. Midiendo estos resultados a partir de encuestas realizadas al personal, con el fin de saber si las acciones realizadas se encuentran bien dirigidas.

Objetivos del programa

- Generar espacios extra laborales para identificar necesidades del personal antes de finalizar 2019.
- Implementar un sistema de premios por desempeño productivo Diciembre de 2019.

Grado de viabilidad

Factibilidad organizacional

Según el análisis realizado hasta el momento en la organización, la misma se encuentra en condiciones y su presidente muestra predisposición para el desarrollo de los diversos programas.

Factibilidad financiera

La empresa se encuentra en condiciones para afrontar económicamente el programa al cual hacemos referencia. Además que el mismo no genera una gran inversión.

Factibilidad técnica

El programa no requiere conocimientos específicos para el desarrollo del mismo, es posible realizarlo en tiempo y forma.

Fecha de inicio: Octubre 2019

Actividades

Se realizará una reunión con los dueños de la empresa, con el fin de informar de que se trata dicho programa y los aspectos positivos del desarrollo del mismo. Los aspectos a considerar en esta reunión serán los siguientes.

- Generar espacios extra laborales para identificar las necesidades del personal.
- Implementar un sistema de premios por desempeño productivo.

En cuanto a generar espacios extra laborales para poder identificar las necesidades del personal, se pretende que en un ámbito más relajado se pueda escuchar a las personas lo que opinan y pretenden de la organización. Además de poder acercarnos a sus historias personales que nos permiten entender un poco más la realidad de cada empleado.

Es muy importante realizar este tipo de actividades porque facilita a renovar el contrato psicológico que se establece entre el empleado y la organización.

Se realizarán dos almuerzos con los empleados uno en la última semana de Octubre y otro en la última semana de Noviembre.

Con respecto a la implementación de premios por desempeño productivo, como la empresa tiene grandes demandas por temporadas se establecerán objetivos. Luego de finalizada cada temporada se analizarán si todos los pedidos fueron entregados en un plazo acorde al solicitado y la producción respondió a dicha demanda. En caso de ser positivo se otorgará un premio económico del valor de 10000 pesos al personal de mayor jerarquía y 8000 pesos a los demás.

Etapas Presupuestaria

Premio por productividad por siete empleados \$57.000.

Premio por productividad por dos empleados mayor jerarquía \$20.000.

Almuerzo con empleados \$10.500.

Costo del programa en primera instancia (año 2019): \$87.500.

Este programa debe ser adoptado e incorporado a la organización, por lo que debe ser calculado el costo de esto hasta el año 2021. Deben considerarse los aumentos producto de la inflación.

Costo del programa: \$579.040

Mecanismos de control

Se efectuaran unas pequeñas entrevistas al personal para ver si hubo aceptación por parte del mismo al programa propuesto. De esta manera obtendremos una retroalimentación para saber si el programa cubre las expectativas.

Diagrama de Gantt

Actividades a desarrollar	Octubre				Noviembre				
	Sem 42	Sem 43	Sem 44	Sem 45	Sem 46	Sem 47	Sem 48	Sem 49	Sem 50
Presentación del programa al gerente	■								
Comunicación formal del programa al personal		■							
Colocación de recordatorios de cumpleaños			■						
Primer almuerzo con los empleados				■					
Segundo almuerzo con los empleados								■	

Tabla N°12: Diagrama de Gantt Programa N°4

(Fuente: Propia)

Programa N° 5

Nombre: “Contacto continuo”

Sinopsis

Definir una lista de clientes actuales y posibles, a los cuales se visitará periódicamente con el fin de conocer sus necesidades y ofrecer productos.

Objetivos del Programa

-Definir una lista de fabricantes de calzados clasificados por tipo antes de Noviembre del 2019.

-Instaurar un régimen de visitas programadas y constantes a clientes antes de Diciembre del 2019.

Responsable

El programa será llevado a cabo por el hijo menor del Gerente, quien será el encargado de definir la lista de fabricantes de calzados y organizara el orden y frecuencia de las visitas.

Grado de Viabilidad

Factibilidad organizacional

Según el análisis realizado hasta el momento en la organización, se considera que la misma se encuentra en condiciones y su presidente muestra predisposición para el desarrollo de los diversos programas.

Factibilidad financiera

La empresa puede afrontar sin problemas el programa ya que este no requiere de una inversión importante ni mucho menos.

Factibilidad técnica

No existirán complicaciones técnicas para llevar a cabo un programa de este tipo.

Fecha de inicio

Segunda semana de Junio de 2019.

Actividades

La segunda semana de Junio se llevará a cabo una reunión en la cual se propondrá el programa a los dueños de la organización. La intención es demostrar la necesidad de la organización por aumentar sus esfuerzos de ventas con el fin de aumentar estas en el futuro cercano. Se explicará la idea de confeccionar una lista de fabricantes de calzado, tantos de clientes actuales como de potenciales, en la cual estarán clasificados según el tipo de zapatos

que producen, qué noción existe de tipos de fondos y plantillas utilizan y que ventas la empresa les ha efectuado en el pasado. La intención es comenzar a visitar a los miembros de esta lista con cierta frecuencia con el fin de mantener un contacto cercano con el fin de promover productos e interiorizar a Todo Fondo en las necesidades de su mercado. Se le otorgará una semana a los dueños de la organización para que analicen la propuesta con el fin de decidir si desean aplicarla o no, y si desean realizar algún cambio en la idea.

Se realizará otra reunión la segunda semana de Junio con el fin de conocer la respuesta de la organización. En caso de ser afirmativa se comenzará a trabajar en la lista de fabricantes de calzado, la cual incluirá:

- Clientes actuales
- Clientes del pasado
- Fabricantes con los cuales no se han concretado operaciones, pero de los cuales se poseen buenas referencias.

Además se consultará a proveedores actuales de la organización (los cuales también venden insumos a fabricantes de calzado) sobre posibles clientes a visitar los cuales son desconocidos por Todo Fondo.

En la tercera semana de Junio se definirá cuáles clientes serán visitados primero, quien se encargará de hacerlo, en qué fecha será efectuado y con cual frecuencia.

La cuarta semana de Junio se dará inicio al régimen de visitas, que es una época del año ideal para realizarlo ya que en esta época del año los fabricantes comienzan a desarrollar sus productos para la temporada de verano.

Luego de cuatro meses de visitas se realice un análisis sobre los resultados obtenidos: nuevos contactos conseguidos, ventas concretadas, necesidades identificadas, etc.

Este no es un programa que debería desarrollarse por un tiempo determinado, debe ser una filosofía que debe adoptar la empresa constantemente.

Etapas Presupuestaria

Los costos son considerados para 4 meses

Horas hombre destinadas en 4 meses: 6 hs. por semana, 96 en 4 meses = \$24.000

Combustible: \$6.000 aproximadamente

Total: \$30.000

Estos costos corresponden a “un ciclo” del programa, por lo cual se considera que este proceso de acciones que lleva 4 meses debe recomenzar una vez terminado. Por lo tanto debe considerarse el costo del programa hasta Diciembre del año 2021, incluyendo aumentos inflacionarios por periodo.

Costo total del programa: \$244.056

Vale aclarar que no se consideran otros costos como podría ser el valor de las muestras que serán entregadas a los fabricantes visitados ya que es complicado el inferir este número.

Mecanismos de control

El método utilizado será el controlar que las visitas se realicen periódicamente y asegurar que se destine el tiempo asignado previamente a estas actividades.

Diagrama de Gantt

Actividades a desarrollar	Junio					Julio					Agosto					Septiembre				Octubre			
	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	
Presentación de programa	■																						
Confección de lista de fabricantes		■																					
Definición de plan de visitas			■																				
Visitas				■																			
Análisis de resultados																						■	

Tabla N°13: Diagrama de Gantt Programa N°5

(Fuente: Propia)

Programa Número 6

Nombre: “Oficina 2.0”

Sinopsis

Utilizar un software de gestión que permita obtener información para facilitar las tareas y sirva de apoyo para la toma de decisiones.

Objetivos del programa

-Capacitación al personal administrativo para la utilización del nuevo software antes de Mayo del 2019.

-Implementar un software de gestión antes de Junio de 2019.

Responsable del Programa

La persona responsable del programa será uno de los hijos del dueño de la empresa. Éste se encargará de que las actividades se lleven a cabo según lo pautado y además será quien se comunicará con la empresa que proveerá el software. Por otro lado controlará que se lleven a cabo los cambios en la oficina como corresponde.

Grado de Viabilidad

Organizacional

Es viable desde este punto de vista, teniendo en cuenta que los miembros de la organización consideran necesario realizar cambios con el fin de simplificar las tareas administrativas y además ven un software como una posible fuente de buena organización para tomar decisiones.

Financiera

No existirán dificultades financieras para implementar este programa.

Técnica

Tanto la encargada de la Administración, como el resto de los integrantes de la familia deberán ser capacitados para poder utilizar el programa, ya que este posee una gran cantidad de opciones, funciones y aplicaciones. Debido a esto, para poder ser aprovechado en su máximo potencial es necesario estar apropiadamente interiorizado en su uso.

Fecha de Inicio

La fecha del comienzo de las actividades del programa será la segunda semana de Agosto del 2019.

Acerca del Software elegido

Debido a la envergadura de la empresa es ilógico el desarrollo de un software totalmente a medida, considerando el costo y el tiempo que conlleva. Por lo cual la opción ideal para la empresa es un programa “enlatado” el cual tenga la posibilidad de amoldarse en algunos sentidos a la necesidad de la organización por medio del desarrollo de algunos módulos.

Luego de indagar y recibir recomendaciones de otras organizaciones, se llegó a la conclusión que la mejor opción para la organización es contratar el software de gestión Flexxus.

Se trata de una empresa nacional que lleva más de 10 años de experiencia en el rubro. Más de 1500 empresas han contratado sus servicios y posee oficinas en 6 ciudades de la Argentina por lo cual está comprobado que es una organización seria y capaz de brindar un buen servicio.

Además de las funciones más usuales de este tipo de programas como son la capacidad de mantener cuentas corrientes de proveedores y clientes, cargas ventas y compras, etc. También el software posee opciones más específicas que hacen a una gestión virtual más integral como por ejemplo:

Análisis de Rentabilidad

Permite determinar la rentabilidad en un periodo determinado, por Rubro, Marca, Sucursal, etc. y compararla con la rotación y el inventario.

Gestión Precios por Proveedor

Manejo de múltiples proveedores por producto, con la posibilidad de actualizar los precios de forma automática desde un Excel.

Módulo de Producción

Para el control de costos del producto terminado y el control de stock de todos los productos que forman parte del proceso productivo. Generación de órdenes de producción en función de los pedidos de venta, control de estructuras de productos en múltiples niveles, costos de Producción, etc.

Planificación de Requerimiento de Materiales (MRP)

Gracias a herramientas de simulación se podrá validar la disponibilidad de materia prima para cumplir con una determinada orden de producción, con la posibilidad de generar automáticamente las Órdenes de Compra o los Requerimientos Internos de Compras en el caso de faltantes.

Balance General Mensual

Gracias a este reporte podrás visualizar un balance general de la empresa con una comparativa mensual para que puedas analizar la evolución de las cuentas contables durante todo el ejercicio.

ES importante el hecho de que el programa cuenta con la capacidad de ampliarse con el desarrollo de módulos hechos a medida de las necesidades de la empresa. Estos se pagan aparte y posee un tiempo de desarrollo.

Una de las grandes ventajas de Flexxus es su capacidad de generar informes y reportes de forma veloz con información de gran importancia para conocer la actualidad de la organización y que servirán de apoyo para la toma de decisiones estratégicas.

Por otro lado, Flexxus se encarga de cargar todos los datos de la empresa en el programa y ofrece 14 “clases” de capacitación para los futuros usuarios en sus oficinas, las cuales están situadas en Humberto Primo al 843, Córdoba Capital

Actividades

Lo primero a realizar, será coordinar una reunión en la segunda semana de Abril del año 2018, en la cual se explicara al Gerente General de Todo Fondo el programa “Oficina 2.0”.

En esta reunión será propuesta la implementación de Flexxus, exponiendo los beneficios que el programa otorgará a la organización, su costo y lo necesario para su implementación. Se mostrará una versión demo del software con el fin de que los integrantes de la organización puedan experimentar y apreciar lo ofrecido por el soft.

En la tercera semana de Abril se definirá si el software será adquirido o no, en caso de que la respuesta sea positiva se proseguirá a contactar a la empresa y realizar el pago para poder obtener el software.

Luego que se realice el pago, en la cuarta semana de Abril aproximadamente, se consensuará un itinerario de las capacitaciones que se llevarán a cabo en la sede de la empresa oferente del programa a las cuales asistirán los futuros usuarios. Por otro lado se trabajará en el cargado de datos en planillas de Excel, ya que a partir de estos archivos los especialistas de

Flexxus podrán migrar los datos al programa. La información a cargar serán nombres de clientes, proveedores, artículos, etc.

En este periodo se instalará el soft en las dos computadoras de la empresa de modo que queden en un estado listo para utilizar.

Las capacitaciones se efectuarán por un tiempo estimado de un mes, ya que son más de 10 clases y que estas se llevan a cabo tres veces por semana. Es vital que durante este proceso los capacitados destinen tiempo a practicar lo aprendido en las computadoras de la empresa ya que de este modo las capacitaciones también servirán para evacuar dudas surgidas por el uso.

En la cuarta semana de mayo se estarán cargando los últimos datos al programa, con el fin de comenzar a utilizar el programa en su plenitud en la última semana de Mayo.

Etapas Presupuestaria

El costo del Software elegido es de \$70.000. Considerando que los propietarios de la empresa son reacios al pago mensual, lo más apropiado será comprar una licencia permanente del programa.

No obstante, también debe considerarse que los miembros de la empresa que sean capacitados deberán movilizarse a la sede de Flexxus repetidas veces y destinar su tiempo, por lo cual esto también supondrá un costo para Todo Fondo.

En cuanto a inversión en equipos, la empresa cuenta con dos computadoras relativamente nuevas y en buenas condiciones por lo cual no será necesaria una inversión extra en este ítem.

Mecanismos de Control

En el proceso de implementación, quien se defina como responsable se encargará de supervisar que las capacitaciones se lleven en tiempo y forma, además de que los conocimientos adquiridos sean puestos a prueba en prácticas entre clase y clase.

El adquirir el programa es un paso muy importante para la organización, pero si los integrantes de la misma no se comprometen a la carga constante de datos e información producto de las actividades del día a día de la empresa, será imposible para Todo Fondo gozar plenamente de los beneficios de su inversión. Debido a esto el responsable deberá encargarse de controlar que toda la información sea subida correctamente al programa. Lamentablemente en un principio esta será una actividad que tomará mucho tiempo, ya que día a día deberá controlar que las compras a proveedores, pedidos ingresados, ventas, etc. estén correctamente asentado en el software. Propongo que esto sea hecho diariamente por espacio de tres semanas y esperando que en cuestión de tiempo con la práctica y disciplina los usuarios se vuelvan más especializados. Será pertinente una vez a la semana controlar que una determinada cantidad de pedidos, facturas, etc. al azar esté cargado en el programa.

Diagrama de Gantt

Actividades a desarrollar	Marzo					Abril			
	Se m 11	Se m 12	Se m 13	Se m 14	Se m 15	Se m 16	Se m 17	Se m 18	Se m 19
Coordinar reunión para propuesta de Flexxus	■								
Definir si el programa será adquirido		■							
Contactar al proveedor y efectuar pago		■							
Consensuar itinerario de capacitaciones			■						
Capacitaciones				■	■	■	■		
Cargado de datos en planillas de excel				■	■	■			
Instalar Software en computadoras de la empresa				■					
Practicar lo aprendido en capacitaciones				■	■	■	■		
Carga complementaria de datos								■	
Puesta en marcha de Flexxus									■

Tabla N°14: Diagrama de Gantt Programa N°6

(Fuente: Propia)

Etapa Presupuestaria

Estrategias	Nombre del Programa	Objetivos Tácticos	Presupuesto	
			Total por Plan	Total por Estrategia
Estrategia para alcanzar Objetivo N°1	“Sentando las bases”	- Definir Misión y Visión -Definir Organigrama	\$1.200	\$1.200
Estrategia para alcanzar Objetivo N°2 y N°3	“Bases plásticas”	-Incorporar una nueva máquina que pueda utilizarse para inyectar bases plásticas. -Capacitar al personal para la utilización de inyectora plástica -Comenzar a inyectar y comercializar bases plásticas.	\$2.070.000	\$4.190.056
	“Importando”	-Importar materiales para plantillas de armado a maquinaria	\$1.297.000	
	“Incentivados”	-Generar espacios extra laborales para identificar necesidades del personal. -Implementar un sistema de premios por desempeño productivo	\$579.040	
	“Contacto Continuo”	-Definir una lista de fabricantes de calzados -Instaurar un régimen de visitas programadas y constantes a clientes	\$244.056	
Estrategia para alcanzar Objetivo N°4	“Oficina 2.0”	-Capacitación al personal administrativo para la utilización del nuevo software -Implementar un software de gestión	\$70.000	\$70.000
Total				\$4.261.296

Tabla N°15: Etapa Presupuestaria

(Fuente: Propia)

Analisis Financiero

Evolucion de inversión por programa

Año	Estrategia 1	Estrategia 2				Estrategia 3	Total por mes
	Plan 1	Plan 2	Plan 3	Plan 4	Plan 5	Plan 6	
Mes 1	-	-	-	-	-	-	-
Mes 2	\$1.200	-	-	-	-	-	\$1.200
Mes 3	-	\$1.200.000	\$20.000	-	-	-	\$1.220.000
Mes 4	-	-	\$850.000	-	-	\$70.000	\$920.000
Mes 5	-	\$270.000	\$427.000	-	-	-	\$697.000
Mes 6	-	\$600.000	-	-	\$6.000	-	\$606.000
Mes 7	-	-	-	-	\$6.000	-	\$6.000
Mes 8	-	-	-	-	\$6.000	-	\$6.000
Mes 9	-	-	-	-	\$6.000	-	\$6.000
Mes 10	-	-	-	\$5.250	\$6.000	-	\$11.250
Mes 11	-	-	-	\$5.250	\$6.000	-	\$11.250
Mes 12	-	-	-	\$77.000	\$6.000	-	\$83.000
Subtotal Año 1	\$1.200	\$2.070.000	\$1.297.000	\$87.500	\$42.000	\$70.000	\$3.576.700
Año 2	Plan 1	Plan 2	Plan 3	Plan 4	Plan 5	Plan 6	
Mes 1	-	-	-	-	\$7.668	-	\$7.668
Mes 2	-	-	-	\$6.710	\$7.668	-	\$14.378
Mes 3	-	-	-	\$6.710	\$7.668	-	\$14.378
Mes 4	-	-	-	-	\$7.668	-	\$7.668
Mes 5	-	-	-	-	\$7.668	-	\$7.668
Mes 6	-	-	-	\$98.500	\$7.668	-	\$106.168
Mes 7	-	-	-	-	\$7.668	-	\$7.668
Mes 8	-	-	-	-	\$7.668	-	\$7.668

Mes 9	-	-	-	-	\$7.668	-	\$7.668
Mes 10	-	-	-	\$6.710	\$7.668	-	\$14.378
Mes 11	-	-	-	\$6.710	\$7.668	-	\$14.378
Mes 12	-	-	-	\$98.500	\$7.668	-	\$106.168
Subtotal Año 2	-	-	-	\$223.840	\$92.016	-	\$315.856
Año 3	Plan 1	Plan 2	Plan 3	Plan 4	Plan 5	Plan 6	
Mes 1	-	-	-	-	\$9.170	-	\$9.170
Mes 2	-	-	-	\$8.025	\$9.170	-	\$17.195
Mes 3	-	-	-	\$8.025	\$9.170	-	\$17.195
Mes 4	-	-	-	-	\$9.170	-	\$9.170
Mes 5	-	-	-	-	\$9.170	-	\$9.170
Mes 6	-	-	-	\$117.800	\$9.170	-	\$126.970
Mes 7	-	-	-	-	\$9.170	-	\$9.170
Mes 8	-	-	-	-	\$9.170	-	\$9.170
Mes 9	-	-	-	-	\$9.170	-	\$9.170
Mes 10	-	-	-	\$8.025	\$9.170	-	\$17.195
Mes 11	-	-	--	\$8.025	\$9.170	--	\$17.195
Mes 12	-	-	-	\$117.800	\$9.170	-	\$126.970
Subtotal Año 3	-	-	-	\$267.700	\$110.040	-	\$377.740
Total por Plan	\$1.200	\$2.070.000	\$1.297.000	\$579.040	\$244.056	\$70.000	\$4.261.296

Tabla N°15: Inversión pro programa

(Fuente: Propia)

Utilidades estimadas con el programa

Utilidad Anual estimada	Ingresos con programas	Utilidad Anual Estimada	Diferencia Utilidad	Valor real año 2019
\$ 3.629.629,63	\$ 17.500.000,00	\$ 4.537.037,04	\$ 907.407,41	\$ 907.407,41
\$ 4.638.666,67	\$ 27.956.250,00	\$ 7.247.916,67	\$ 2.609.250,00	\$ 2.041.666,67
\$ 5.547.845,33	\$ 41.794.593,75	\$ 10.835.635,42	\$ 5.287.790,08	\$ 3.459.490,74
Total			\$ 8.804.447,49	\$ 6.408.564,81

Tabla N°16: Utilidades estimadas

(Fuente: Propia)

Retorno de los programas propuestos

	Valor Nominal	Valor real año 2019
Inversión total en programas	\$4.261.296	\$4.070.981,78
Utilidad total con programas	\$ 8.804.447.49	\$ 6.408.981,78

Tabla N°17: Retorno de programas

(Fuente: Propia)

Considerando la inversión propuesta y las utilidades generadas (sin considerar los efectos distorsivos de la inflación), se pronostica un ROI del 57%, siendo extremadamente importante notar que en el 3er año se recuperaría todo el dinero invertido. Teniendo en cuenta esto, a partir del próximo año el ROI aumentaría drásticamente.

Capítulo 8

Conclusiones Finales

Al realizar el análisis externo e interno de la organización, y posteriormente el FODA. Se obtuvo una gran cantidad de información valiosa en forma de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

La actualidad de la empresa es aceptable considerando la nefasta situación del sector, y el estado financiero es sólido. No obstante, existen desafíos que la organización debe afrontar y superar, si desea crecer y aumentar su facturación como así sus ganancias.

Las estrategias creadas y los programas propuestos son completamente reales y acordes a las necesidades de la empresa, cuentan con requerimientos que la organización podrá afrontar mediante un esfuerzo significativo en lo económico, pero de acuerdo a lo hablado no existirán inconvenientes. Los objetivos no pecan de ser demasiado pretensiosas, ni “irreales”, estos son completamente alcanzables. Los plazos de tiempo plasmados en cada programa son perfectamente logrables y acordes a las tareas exigidas

La definición de las bases estratégicas y su comunicación otorgará claridad sobre la razón de ser de la organización y hacia donde debe dirigirse, por lo cual esto será el puntapié inicial.

Todo Fondo posee el desafío de comenzar a producir bases plásticas, las cuales son el sustituto natural de sus fondos listos, si lleva a cabo el programa propuesto se encontrará en una situación excelente con respecto a sus competidores, ya que actualmente no hay fabricas que ofrezcan este tipo de productos en la Ciudad.

Por otro lado, los programas propuestos sobre motivación de los trabajadores, disminución de costos en materias primas y aumento de productividad mediante maquinaria, fortalece la competitividad de la organización y le otorga la posibilidad de llegar a precios más competitivos.

Esto, sumado a los esfuerzos de venta propuestos encaminara a la organización a un aumento consecuente de su facturación y rentabilidad, incluso en un contexto adverso como lo es el actual. Por lo cual se sentarían magnificas bases para un crecimiento incluso mayor y más extraordinario en un futuro más auspicioso.

La implementación de un software de gestión le otorgara mayor control y eficiencia en las tareas administrativas, además de la posibilidad de acceder a información vital para la toma de decisiones.

A través del desarrollo de este trabajo, se pudieron cumplir todos los objetivos planteados en primera instancia.

Desde el punto de vista personal, puedo decir con enorme agrado que a través del desarrollo de este trabajo he podido aplicar gran cantidad de conocimientos adquiridos a través del cursado de mi carrera. Tener la posibilidad de afrontar la teoría a la realidad y plasmarlo en estas páginas ha colaborado a afianzar conocimientos y enriquecerme como actual estudiante y futuro profesional. Soy consciente que la brecha entre la teoría y el mundo real suele ser una cuestión tremendamente significativa en la formación de un profesional, por lo cual me encuentro muy satisfecho por la aplicación de gran cantidad de tareas en este Trabajo Final de Grado.

Recomendaciones Profesionales:

-Mantener extrema disciplina en la venta, visitar a clientes constantemente y buscar nuevos horizontes. La calle esconde una gran cantidad de oportunidades que están esperando, el

sedentarismo y la comodidad de una organización lleva al atraso y la pérdida de potenciales beneficios.

-Hacer del orden y la limpieza en las instalaciones de una costumbre y parte de la cultura de la organización, la productividad está sujeta a este ítem.

-En un futuro cercano la organización debería buscar asesoramiento externo para afrontar las complejidades propias de una organización familiar.

Capítulo 9

Bibliografía

Bibliografía Impresa

Strickland, T. &. (2008). Administración estratégica. México: Mc Graw Hill.

E.Porter, M. (2000). Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Compañía Editorial Continental.

E.Porter, M. (2002). Ventaja competitiva, creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. México: S.I Alay ediciones.

Johnson, Scholes, Whittington (2008) Dirección Estratégica. Madrid: Pearson Educación.

Sainz de Vicuña, José María (2012) El plan estratégico en la práctica. Mexico: Esic Editorial.

Bibliografía Digital

Dillenberger (2018) Macri y CFK, empatados en imagen negativa: ¿las encuestas están captando bien al electorado? Publicado en Infobae, el 10/11/2018 (Versión digital) Extraído el 10/12/2018 de <https://www.infobae.com/opinion/2018/11/10/macri-y-cfk-empatados-en-imagen-negativa-las-encuestas-estan-captando-bien-al-electorado/>

Dinatale (2017) El plan que menos se ve en el Gobierno: la desburocratización del comercio exterior. Publicado en Infobae, el 20/11/2017 (Versión digital) Extraído el 10/12/2018 de <https://www.infobae.com/politica/2017/11/20/el-plan-que-menos-se-ve-en-el-gobierno-la-desburocratizacion-del-comercio-exterior/>

Miró (2017) La apertura de las importaciones acosa al sector del calzado. Publicado en La Capital, el 30/04/2017 (Versión digital) Extraído el 10/12/2018 de <https://www.lacapital.com.ar/economia/la-apertura-las-importaciones-acosa-al-sector-del-calzado-n1386945.html>

Garau (2017) Los 4 beneficios de la nueva Ley de Emprendedores. Publicado en Apertura, el 30/03/2017 (Versión digital) Extraído el 10/12/2018 de <https://www.apertura.com/emprendedores/Los-4-beneficios-de-la-nueva-Ley-de-Emprendedores-20170330-0001.html>

BCRA (2018) Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) Publicado el 10/2018 (Versión digital) Extraído el 10/12/2018 de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM181031%20Resultados%20web.pdf>

Ámbito (2018) Gobierno prevé una inflación de un dígito para 2021 y el retorno de las metas

Publicado en *Ámbito*, el 26/10/2018 (Versión digital) Extraído el 10/12/2018 de <https://www.ambito.com/gobierno-preve-una-inflacion-un-digito-2021-y-el-retorno-las-metas-n4037727>

Clarín (2017) Será el tercero, detrás de Colombia y Nigeria: Argentina, entre los países donde más crecerá el comercio electrónico Publicado en Clarín, el 14/11/2017 (Versión digital) Extraído el 17/11/2018 de https://www.clarin.com/economia/argentina-paises-crecera-comercio-electronico_0_BkSm95_yf.html

Roffo (2017) El alto nivel de acceso a la universidad, clave para que Argentina lidere un ranking de inserción laboral. Publicado en Clarín, el 13/09/2017 (Versión digital) Extraído el 17/11/2018 de https://www.clarin.com/sociedad/alto-nivel-acceso-universidad-clave-argentina-lidere-ranking-insercion-laboral_0_Bylv1ND5b.html

Telam (2016) Hay menos alfabetos en el mundo y la Argentina acompaña la tendencia. Publicado en Telam, el 17/09/2016 (Versión digital) Extraído 17/11/2018 de: <http://www.telam.com.ar/notas/201609/162090-unesco-hay-menos-analfabetos-en-el-mundo-y-la-argentina-acompana-la-tendencia.html>

Infobae (2017) La Argentina ya es uno de los países con mayor índice de pobreza de América Latina. Publicado en Infobae el 17/06/2017 (Versión digital) Extraído el 17/11/2018 de: <https://www.infobae.com/economia/2017/06/17/la-argentina-ya-es-uno-de-los-paises-con-mayor-indice-de-pobreza-de-america-latina/>

Pallaro (2017) La brecha digital: la realidad de los millennials de los sectores más vulnerables. Publicado en La Nación el 27/11/2017 (Versión digital) Extraído el 27/11/2017 de <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/grieta-digital-el-21-de-los-millennials-argentinos-de-estratos-bajos-carece-de-habilidad-tecnologica-nid2084694>

Devincenzi (2017) Energías renovables: inversiones, proyecciones y el plan del Gobierno. Publicado en El Cronista el 15/11/2017. Extraído el 17/11/2018 de: <https://www.cronista.com/especiales/Energias-renovables-inversiones-proyecciones-y-el-plan-del-Gobierno-20171115-0004.html>

Pagura (2017) Qué hacemos con nuestros residuos: el desafío de reciclar y cómo Australia le ganó a la basura. Publicado en *Ámbito* el 03/03/2017. Extraído el 17/11/28 de: <https://www.ambito.com/que-hacemos-nuestros-residuos-el-desafio-reciclar-y-como-australia-le-gano-la-basura-n3974749>

Capítulo 9

Anexos

Entrevista al Propietario de la Empresa

1. ¿Cuál es la actividad de la empresa?
2. ¿Cuánto tiempo lleva en el rubro del calzado?
3. ¿Cuándo fue fundada la empresa?
4. ¿Siempre se encontró ubicada en el mismo lugar?
5. ¿Qué acontecimientos que usted considera “importantes” han ocurrido en el tiempo de vida de la empresa?
6. ¿Cuáles son los integrantes de la organización?
7. ¿Qué días y en que horario abre las puertas la empresa?
8. ¿Cuáles son los principales clientes de la empresa?
9. ¿Cuáles son los principales proveedores de la empresa?
10. ¿Podría dar una breve descripción sobre los productos que comercializa la empresa?
11. ¿En qué sectores está dividida la empresa?
12. ¿Qué responsables identifica en cada sector?
13. ¿Terceriza actividades?
14. ¿Podría resumir que actividades se llevan a cabo en cada sector?
15. ¿Puede identificar falencias en cada área?
16. ¿Qué aspectos considera que deben ser mejorados?
17. ¿Cómo se comercializan los productos?
18. ¿Cuál es el perfil que usted considera ideal para un trabajador de la organización?

19. ¿Quién o quiénes son los encargados de tomar las decisiones importantes?
20. ¿De qué modo se capacita a los trabajadores, sean estos nuevos o antiguos?
21. ¿Existen incentivos a los empleados además de su salario?
22. ¿La producción es bajo pedido o existe un stock de productos terminados?

Encuesta al personal

En todas las preguntas, por favor marque con un círculo la/las respuestas que le resulten correctas. En caso de tener espacios marcados para completar, llénelos con lo que usted crea que es válido.

1. ¿Cuánto tiempo hace que trabaja en la empresa?

Menos de 1 año

De 1 a 3 años

De 3 a 5 años

De 5 a 10 años

Más de 10 años

2. Nivel de educación que posee:

Primario completo

Secundario completo

Terciario completo

Universitario completo

Otro/s.....

3. ¿Cuál/es son las razones por las que elige esta empresa?

Salario

Beneficios

Estabilidad laboral

Ambiente laboral

Otro/s.....

4. ¿Tiene en claro los objetivos de la organización?

Siempre

Por lo general

A veces

Rara vez

Nunca

5. ¿Las tareas que debe realizar, están claramente definidas en la organización?

Siempre

Por lo general

A veces

Rara vez

Nunca

6. Mencione que lo motiva más al momento de realizar su tarea:

Salario

Reconocimiento

Satisfacción personal

Cumplir con los objetivos de la empresa

Buena relación con sus compañeros

Autonomía que tiene en la Toma de Decisiones

Otro/s.....

7. ¿Cómo consideras el ambiente físico del trabajo? Del 1 al 5 donde:

1 es Mala

2 es Regular

3 es Bueno

4 es Muy Bueno

5 es Excelente

8. ¿Qué aspectos mejoraría en cuanto al lugar físico de trabajo?

Iluminación

Temperatura

Organización del espacio

Presentación del show-room

Maquinaria

Otro/s.....

9. ¿Qué le gustaría que cambiara, si fuese posible, de su situación laboral?

Salario

Jornada laboral

Relación con su superior

Relación con sus compañeros

Distribución de tareas

Otro/s.....

10. ¿Cuáles son los aspectos negativos que puede observar en la empresa?

Falta de compromiso

La competencia que se genera

Falta de cooperación

Falta de confianza

Falta de respeto

Otro/s.....

11. ¿Cuáles son los principales problemas o inconvenientes con los que se topa a la hora de realizar su tarea?

Burocracia de la organización

Relación con sus superiores

Relación con sus compañeros

Material insuficiente para realizar la tarea

Otro/s.....

12. ¿Cómo calificaría a su Área en los siguientes aspectos del 1 al 5 donde: 1 es Malo, 2 es Regular, 3 es Bueno, 4 es Muy Bueno, 5 es Excelente?

Relación con los compañeros.....

15 A. ¿En caso de ser afirmativo, de que tipo son los conflictos? Puede marcar más de una opción.

Por afinidad con los superiores

Por afinidad con los compañeros

Por tareas compartidas

Otro/s.....

17. ¿Cómo es la relación con sus compañeros?

Mala

Regular

Muy Buena

Excelente

18. Fuera del ámbito laboral... ¿mantiene una amistad con alguno de tus compañeros?

Siempre

Por lo general

A veces

Rara vez

Nunca

19. Su trabajo requiere de comunicación con sus compañeros?

SI

NO

19 A. ¿En caso de ser afirmativo, como diría que es la comunicación?

Mala

Regular

Muy Buena

Excelente

20. ¿Considera que su labor es valorada por la empresa?

SI

NO

20 A. ¿En caso de ser negativo, podría mencionar algún motivo?

.....

21. ¿Recibe algún tipo de beneficio por su desempeño?

SI

NO

21 A. En caso de ser afirmativo, ¿Qué tipo de beneficios recibe?

Monetario

Premios

Flexibilidad horaria

Otro/s.....

22. ¿Cuando se presenta un problema en su área a quien recurre? ¿Esta persona cómo responde?

.....

..

23. ¿Quién es su supervisor directo?

.....

..

24. Como es la relación/comunicación con sus superiores?

Mala

Regula

Buena

Muy Buena

Excelente

25. ¿De cuántas personas recibes órdenes?

1 persona

2 personas

3 o más personas

26. ¿De quién/es proviene las órdenes?

Dueño

Gerente

Encargado

Secretaria Administrativa

29. ¿Cuáles son los valores, principios y éticas transmitidas al personal, que la organización considere importante para permanecer y desarrollarse en ella? ¿Ejemplo?

.....

..

30. ¿Participa el personal en la toma de decisiones?

SI NO

29 A. ¿En caso de ser negativo, podría decir el motivo?

.....

..

30. ¿Se tiene en cuenta sus opiniones o sugerencias?

Siempre

Por lo general

A veces

Rara vez

Nunca

31. ¿Participa en la toma de decisiones en la empresa?

SI NO

31. ¿Utiliza algún tipo de uniforme/protección para realizar su tarea?

SI NO

31. ¿En caso de ser afirmativo, dicho uniforme/protección es brindado por la empresa?

SI

NO

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:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	
Unidad Académica <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:

Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)^[1]</i>	
Publicación parcial <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.