



Huergo María Inés

38.020.471

Trabajo Final de Grado

Lic. en Administración

**“Plan de Negocios para la inserción de una tintorería en la zona norte de
Córdoba”**

5 A SEC Textile Expert

- 2019 -



Agradecimientos

A mis padres, Carolina y Hernán, quienes siempre me apoyaron y me impulsaron a seguir mis sueños sin importar nada, y me enseñaron a crecer no solo de manera académica y profesional, sino también como persona. Les agradezco por brindarme la posibilidad de tener una buena educación tanto en el colegio y en la universidad, como en la vida misma. Gracias por dejar que me equivoque y aprenda de mis errores, pero sobre todo gracias por estar siempre a mi lado, en los buenos y malos momentos, de manera incondicional.

A mis abuelos, Haydee y Diego, quienes son como mis segundos padres y me enseñaron a nunca bajar los brazos, la importancia de la honestidad, ante todo, y a confiar en mí misma. Al resto de mi familia, a todas esas personas importantes de mi vida que aportaron su granito de arena para que me convirtiera en lo que soy hoy.

También quisiera agradecer a la Universidad Siglo 21 por abrirme sus puertas y formarme académicamente, y por darme la posibilidad de conocer personas excepcionales, desde amigos hasta profesores, y cada uno deja su marca profunda en mi vida.

Quisiera agradecer también a Carla, quien con mucha paciencia me acompañó en mis primeros pasos laborales, y me enseñó gran parte de las cosas que hoy sé respecto de mi profesión en el aspecto práctico. A mis compañeros de trabajo, quienes me apoyaron a lo largo de todo este recorrido académico, que finalmente concluye.

Resumen

En el siguiente trabajo final de grado bajo la modalidad de “proyecto de aplicación profesional”, enmarcado en la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, se llevó a cabo el desarrollo de un plan de negocio dirigido a los dueños de dos tintorerías de la franquicia 5 A SEC, ubicadas en la zona sur de Córdoba con el fin de producir su desembarco en la zona norte de dicha localidad.

5 A SEC, es una red de lavanderías de origen francés, que luego se popularizó en todo el mundo adoptando un régimen de franquicias. Actualmente, año 2019, la casa matriz en Argentina se encuentra en la provincia de Buenos Aires. La empresa se dedica a todos los servicios de lavandería y tintorería: ropa de hogar, prendas de vestir, limpieza de alfombras, limpieza de cueros y gamuzas, entre otros donde sus servicios se basan en 4 criterios esenciales para un lavado eficaz: la acción mecánica, los productos detergentes, la temperatura y el tiempo dedicado a cada ciclo. Para su eficiente servicio; utilizan una gama exclusiva de productos detergentes que blanquean, purifican, desengrasan y suavizan los textiles.

La aplicación de un Plan de Negocios para 5 A SEC, para ubicarse en la zona norte de la Ciudad de Córdoba. La inversión de esta propuesta implica un desembolso de dinero de \$360.000, para alcanzar no solo la nueva localización sino también un aumento de las ventas del 25%. El cálculo del rendimiento de la inversión para esta empresa es de 14% en el primero año, y del 106% para los posteriores años de aplicación del Plan de Negocio. El resultado positivo a lo largo de la misma incentiva a que la organización lleve a cabo el proyecto, ya que le permite alcanzar su objetivo.

Palabras Claves: Plan de negocio para empresa 5 A SEC - Plan de negocio para empresa del rubro tintorería – Migración de marca a nuevo nicho de mercado en la industria textil

Abstract

In this final written thesis on the subject of “Project of professional application”, included in the Business Administration career of the university Siglo 21, I developed a business plan directed to the owners of two Dry Cleaners shops of the franchise 5 A SEC, located in the southern area of the city of Córdoba, Argentina, with the purpose of helping with the relocation to the northern area of the city.

5 A SEC, is a network of Dry Cleaners shops of French origin that later became popular all over the world, adopting a franchise model. The headquarters in Argentina are located in the state of Buenos Aires. The company offers services of washing and dry cleaning of clothes, tailoring and repair of clothes and shoes, carpet cleaning and cleaning of leather and suede. Their services follow 4 essential criteria in order to provide an efficient cleaning: The mechanical action, the detergent products, the temperature and the time dedicated to each cycle. For an efficient service, they use a wide variety of detergent products that whiten, purify, degrease and soften the textiles.

The application of a Business Plan for 5 A SEC, to be located in the northern part of the City of Córdoba. The investment of this proposal implies a disbursement of money of \$ 360,000, to reach not only the new location but also a 25% increase in sales. The calculation of the return on investment for this company is 14% in the first year, and 106% for subsequent years of application of the Business Plan. The positive result throughout the same incentive for the organization to carry out the project, as it allows it to achieve its objective.

Keywords: Business plan for company 5 A SEC - Business plan for a dry cleaning business - Brand migration to a new market niche in the textile industry

Índice

Capítulo I: Introducción	8
1.1 Introducción	9
1.2. Justificación	10
Capítulo II: Objetivo General y Objetivos Específicos	12
2.1. Objetivo general.....	13
2.2. Objetivos específicos	13
Capítulo III: Marco Teórico	14
3.1. Marco Teórico.....	15
3.2.1 Plan de Negocio	15
Capítulo IV: Marco Metodológico	24
Capítulo V: Análisis de Datos	27
5.1 Análisis del Macro	28
5.1.1 Variables Político-económicas	28
5.1.2 Variable Social	31
5.1.3 Variable Tecnológica	32
5.1.4 Variable Ecológica	33
5.1.5 Variable Legal	33
5.1.6 Conclusiones diagnosticas parciales	34
5.2 Análisis del Micro.....	35
5.2.1 Proveedores	35
5.2.2 Clientes.....	36
5.2.3 Competidores	37
5.2.4 Sustitutos	37
5.2.5 Ingreso de nuevos competidores	37
5.2.6 Conclusiones parciales del micro entorno.....	38
5.3 Análisis Interno.....	38
5.4 Análisis Comercial de la Empresa	48
5.4 Análisis FODA	52
Capítulo VI: Conclusiones Diagnósticas	53
Capítulo VII: Objetivos de la Propuesta.....	56
7.1 Objetivo General de Aplicación	57
7.2 Objetivos específicos	57
Capítulo VIII: Propuesta de Aplicación	58
8.1 Etapa Estratégica.....	59
8.2 Etapa Táctica.....	62
8.2.1 Descripción del negocio	62

8.2.2 Costos de Expansión de la Empresa.....	62
8.2.3 Conceptos de la Relocalización y modificación de costos.....	63
8.2.4 Perfil del Cliente.....	64
8.2.1 Estrategia de Marketing	65
8.2 Etapa Presupuestaria	67
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones Finales	71
Bibliografía.....	74
<i>Bibliografía Primaria</i>	74
<i>Bibliografía Secundaria</i>	74
<i>Sitios Web</i>	75
Anexo	76
Anexo I: Modelo de entrevista - Entrevista a proveedores del negocio	76
Anexo II: Modelo de entrevista - Entrevista al encargado general.....	79
Anexo III: Modelo de entrevista - encargada de sucursal.....	80
Anexo IV: Modelo de entrevista - Entrevista a dueños del negocio	81
Anexo V: Comprobantes de Respaldo.....	83

Índice de Tablas

Tabla 1: Ficha Técnica objetivo específico 1 y 2	25
Tabla 2: Ficha Técnica objetivo específico 3	26
Tabla 3: Costo de la Mudanza	68
Tabla 4: Capacidad	68
Tabla 5: Costos de Funcionamiento	69
Tabla 6: Flujos del Plan de Negocios	70
Tabla 7: Diagrama de Gantt	70

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Organigrama Propuesto	60
Ilustración 2: Lavadora en Seco	63
Ilustración 3: Ubicación Estratégica de 5 A SEC.....	63
Ilustración 4: Salario Colaborador.....	83
Ilustración 5: Alquiler Estimativo	84
Ilustración 6: Presupuesto Mudanza.....	84

Ilustración 7: Presupuesto Cartelería.....	85
--	----

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Evolución de las Ventas	48
Gráfico 2: Composición de las ventas	49
Gráfico 3: Utilización de Tarjetas de Crédito.....	49
Gráfico 4: Composición de los costos en valores.....	50
Gráfico 5: Composición de los costos en porcentajes	51

Capítulo I: Introducción

1.1 Introducción

Un plan de negocios es un instrumento que se utiliza para documentar el propósito y los proyectos del propietario respecto a cada aspecto del negocio. El documento puede ser utilizado para comunicar los planes, estrategias y tácticas a sus administradores, socios e inversionistas. (BALANKO-DICKSON, 2007).

De acuerdo al autor, un plan de negocios es “un documento formal elaborado para capturar y comunicar la dirección planeada y las maniobras que se requieren para que el negocio alcance su meta más importante: la rentabilidad” (BALANKO-DICKSON, 2007, pág. 7)

La empresa 5 A SEC se especializa en el servicio de lavandería y tintorería, para el público en general y para el público corporativo. Sus orígenes franceses comienzan como una franquicia de la marca con el mismo nombre, que tiene su casa central en la Provincia de Buenos Aires. Actualmente existen en la Provincia de Córdoba cinco franquicias con la misma modalidad, pero no todas se encuentran emplazadas en la zona norte de la Ciudad de Córdoba. El sector norte de la ciudad ha sufrido un crecimiento económico en los últimos años que lo ha convertido en un polo de radicación de muchos comercios, desde servicios hasta gastronomía. El poder adquisitivo de la zona también es elevado y genera una oportunidad para el comercio, a pesar de la situación económica que atraviesa el país actualmente. En este contexto es que la empresa observa la oportunidad de crecer en el mercado interno posicionándose en una zona en crecimiento, proyectando un alto nivel de demanda, y asumiendo un desafío en la prestación de sus servicios.

Es por ello y en relación a lo anterior que el objetivo de dicho trabajo es el desarrollo de un plan de negocios sobre la empresa 5 A SEC que se enfoque en realizar una evaluación integral del negocio, para analizar si la posibilidad de realizar el traslado de una de las sucursales hacia la zona norte de la ciudad es viable y generaría resultados que estén a la altura de las expectativas de los dueños. Al realizar este plan de negocios se busca que los propietarios de las tintorerías puedan tomar una decisión acertada respecto de si es conveniente trasladar la sucursal de un lugar a otro, y aplicarlo en caso de que efectivamente decidan hacerlo, así como también se espera que este plan de negocios a implementar en este caso, pueda ser utilizado como ejemplo para futuros planes de negocios de nuevos proyectos que pudieran tener los dueños.

1.2. Justificación

El presente proyecto de aplicación profesional se llevará a cabo para la empresa TECONS S.A., dedicada a la construcción tradicional, ubicada en la ciudad de Córdoba, quienes han adquirido, como forma de ampliar sus negocios, dos tintorerías de la franquicia 5 A SEC.

Actualmente la empresa se encuentra con la dificultad de que las dos franquicias adquiridas se encuentran en la zona sur de la ciudad de Córdoba, y no funcionan como se esperaba ni tienen la rentabilidad que se buscaba al momento de comprarlas. Al ser franquicias, los dos locales se encuentran condicionados en gran medida por las directivas que se envían respecto del negocio desde Buenos Aires, y es por ello que si bien no posee suficiente holgura para la toma de decisiones, la intención será trasladarla a la zona norte de la Ciudad de Córdoba.

A su vez, 5 A SEC también condiciona en algún punto, a las diferentes franquicias que tiene a comprarles sus productos, los cuales tienen un costo más alto en comparación con otras marcas del mismo producto.

Ambos locales se encuentran en dos grandes cadenas de supermercados en la zona sur de Córdoba. El que presenta más dificultades es el que está en Wal-Mart, debido a que en ese supermercado el tráfico de gente es mucho menor que en Carrefour, porque no cuenta con un patio de comidas amplio, lo cual suele atraer clientes, el tamaño del supermercado es considerablemente más chico respecto del otro, y la ubicación puntual de la tintorería dentro del establecimiento es mala, ya que se encuentra en una esquina casi imperceptible, y esto no facilita su visualización y reconocimiento.

A su vez, los costos de alquiler de ese local son caros para el nivel de facturación que tiene el establecimiento. Al tener niveles bajos de facturación respecto del otro local, los ingresos no permiten que los costos se cubran dejando margen de ganancia, sino que todo lo que se gana se debe invertir, no solo en el alquiler, sino también en los sueldos de las trabajadoras del lugar, sueldo al cual se le suman adicionales por transporte debido a que la mayoría de las empleadas viven lejos del trabajo y deben tomar más de dos colectivos diarios para ir y la misma cantidad para volver.

Agregando otro inconveniente a lo mencionado con anterioridad, los dueños de las tintorerías se encuentran en zona norte, y el hecho de que los locales estén ubicados en zona sur, dificulta mucho el manejo de las sucursales, no solo por una cuestión de proximidad, que no ayuda a que los dueños puedan participar de manera activa en el

funcionamiento de los locales, sino también por los costos de traslado que implica que deban ir de una zona a otra de la ciudad, siendo tan grandes las distancias. Todo ese dinero que invierten los dueños en trasladarse de una zona a otra para manejar el negocio podría ahorrarse o bien invertirse en el mismo negocio, y actualmente esto no sucede.

Si se trasladara uno de los locales a la zona norte de la ciudad, los inconvenientes actuales de la empresa se resolverían. Es por ello que, con el desarrollo y la implementación de un plan de negocios, los dueños de las mismas podrán saber si es conveniente el traslado de la tintorería en cuestión desde zona sur a zona norte. Al hablar de “conveniente” se hace referencia a que los propietarios podrán saber si el movimiento de este negocio de una zona a la otra tendrá posibilidades de aumentar su rentabilidad, podrán evaluar las fortalezas y debilidades del negocio, y cuáles de esas fortalezas se podrían explotar en la nueva zona, y que oportunidades se podrían encontrar allí y cuáles serían las posibles amenazas. También podrán conocer el público y los posibles competidores de la zona en la que pretenden instalar el negocio, brindándoles la posibilidad de saber también si a la gama de productos con los que trabajan deben agregar otros, o, por el contrario, si deben limitar su servicio a productos específicos. En términos generales, el plan de negocios a desarrollar, les brindara a los dueños del negocio la posibilidad de tener una mirada tanto global como particular del negocio que tienen, y también del negocio que podrían tener realizando el traslado del mismo.

Se espera que, con el desarrollo del Plan de Negocio, los propietarios del negocio puedan tomar una decisión acertada, basándose en información confiable y objetiva, respecto de si realizar el traslado o no, sabiendo de antemano cuales podrían ser los resultados de dicha maniobra.

Capítulo II: Objetivo General y Objetivos Específicos

2.1. Objetivo general

Diseñar un Plan de Negocios, con una duración de cinco años, que permita a la franquicia 5 A SEC aumentar su nivel de ventas en un 25%, a través de su relocalización e inserción en la zona norte de la Ciudad de Córdoba para diciembre del año 2019.

2.2. Objetivos específicos

- Analizar el contexto, externo e interno, en el que se encuentra inmersa la empresa para lograr detectar las ventajas y desventajas, para mantener las actividades positivas y mejorar aquellas debilidades, en diciembre de 2019.
- Describir la oportunidad de negocio de 5 A SEC por medio del desarrollo de las actividades que se llevan a cabo en la franquicia, su capacidad actual y potencial, para determinar el posible crecimiento futuro, en los dos primeros trimestres de 2020.
- Analizar los costos en que se incurrirá para la nueva radicación de la franquicia y la expansión de su capacidad, para destacar los ingresos por ventas necesarios para que el proyecto sea rentable, en el cuarto y quinto trimestre de 2020.
- Indagar sobre el perfil del cliente que recibirá 5 A SEC en la zona norte de la Ciudad de Córdoba, para direccionar acciones de marketing y ventas que los atraigan, retenga y fidelicen, en el sexto y séptimo trimestre de 2020.
- Elaborar la estrategia de marketing adecuada para alcanzar un posicionamiento de la franquicia en la zona norte de la Ciudad de Córdoba, como una opción líder y confiable del mercado, en el octavo y noveno trimestre de 2020.

Capítulo III: Marco Teórico

3.1. Marco Teórico

Para el óptimo desarrollo del proyecto, éste se apoyará en distintas herramientas que colaboran en su proceso de elaboración.

A lo largo del desarrollo del trabajo, se tomaran como guía los diez pasos propuestos por Greg Balanko-Dickson en su libro “Como preparar un plan de negocios exitoso” (BALANKO-DICKSON, 2007). Para la consecución de estos pasos, se utilizarán una serie de herramientas que ayudaran a que cada uno de ellos se pueda completar con éxito, las cuales estarán respaldadas por otros autores pertinentes elegidos para el desarrollo del trabajo y quienes se presentaran en el presente marco teórico a lo largo de su descripción. Se seguirá la guía detallada del autor para poder cumplir con los objetivos planteados, tanto el general como los particulares, y poder así desarrollar el plan de negocios.

3.2.1 Plan de Negocio

Todo proyecto o negocio necesita de un plan para ser llevado a cabo, donde se reflejen los objetivos, metas y lineamientos que se desea tenga el negocio, y mientras más detallado, concreto y conciso sea ese plan, será de más ayuda para los dueños e inversionistas. Pero es por ello que cada plan de negocios tiene su particularidad, y debe ser desarrollado a la medida de cada necesidad, tomando en consideración a quien se dirige, y que se desea mostrar y enfatizar con él. (BALANKO-DICKSON, 2007)

Según Balanko-Dickson (BALANKO-DICKSON, 2007), un plan de negocios, para que sea exitoso, debe constar de los siguientes diez pasos (enumerados en su orden de elaboración):

1. Análisis de la industria: describe las tendencias, perspectivas de demanda, barreras al acceso y crecimiento, efecto de la innovación y de la tecnología, efecto de la economía, papel del gobierno y salud financiera de la industria.

2. Análisis del mercado: identifica las tendencias que prevalecen en el mercado, tamaño de éste, análisis de la competencia, participación de mercado proyectada y cómo tomará las decisiones respecto de los productos y servicios que ofrecerá.

3. Productos y servicios: define los insumos, mezcla de ventas, costos y ganancias, ampliación de servicios, posicionamiento de producto y ciclo de vida del producto/ servicio.

4. Descripción de negocios: describe la empresa, lo cual incluye su marca, identidad, visión, misión, ética, metas y estructura.

Matriz FODA

Misión

Visión

Valores

Objetivos

5. Estrategia de marketing: explica cómo utilizará la ubicación, canales de distribución, ventas, fijación de precios y posicionamiento en el mercado. Esta sección también incluye una muestra o descripción de las herramientas de ventas y marketing (sitio en la red, tele marketing, folletos, sistemas de ventas, etc.) que usted utilizará para lograr participación de mercado.

6. Operaciones y administración: proporciona detalles sobre cómo planea administrar el negocio, lo cual incluye la estructura organizacional, responsabilidades y servicios profesionales.

7. Plan financiero: incluye copias de estados financieros anteriores (si los hubiera) y proyecciones financieras proforma, lo que incluye costos de arranque, balance general, estado de resultados, flujo de caja y análisis de sensibilidad.

Balance general

Estado de resultados

Flujo de caja

Análisis de sensibilidad

8. Plan de implementación: aquí es donde usted explica cómo utilizará el personal, sistemas, comunicación, contabilidad, equipo, software, oficina, mobiliario, accesorios, terreno y edificios, así como investigación y desarrollo.

9. Plan de contingencia: identifica todos los riesgos potenciales (pasivo, terminación de contrato, etc.) y su plan para reducir o eliminar los riesgos o las amenazas identificadas; por ejemplo, cómo manejará las emergencias, accidentes graves o desastres.

10. Resumen ejecutivo: el resumen ejecutivo siempre se escribe al final pero aparece como la primera página del plan. (BALANKO-DICKSON, 2007, págs. 4,5)

3.2.2 Análisis del Macro entorno - Análisis PESTEL

Es un análisis que se realiza para conocer el ambiente externo que puede influir en las decisiones finales de la empresa, modificando así su rumbo, sus objetivos, su

estrategia y modelo de negocio; por lo que resulta demasiado importante que los mismos puedan conocer el macro-ambiente que rodea a la organización y que puede llegar a afectarla (Arthur A. Thompson, 2012). Éste macro-ambiente está compuesto por seis componentes principales: Factor Socio-cultural, en el que se consideran las características demográficas, valores y estilos de vida de la sociedad; también están los factores legales, políticos, ecológicos y medioambientales; factores tecnológicos y factores económicos. Cada uno de estos posee el suficiente potencial para inferir en el ambiente competitivo y de la industria en que opera la empresa, aunque es probable que algunos tengan un efecto más importante que otros.

El análisis PESTEL incluye:

1. Factores Políticos: Se refieren al grado de intervención por parte del gobierno en la economía. Específicamente, los factores políticos incluyen áreas como políticas de impuestos, leyes laborales, leyes ambientales, restricciones comerciales, tarifas y estabilidad política. Los factores políticos también pueden incluir bienes y servicios que el gobierno quiere proveer o necesita que le sean proveídos (bienes de interés) y los que el gobierno no quiere que le provean (bienes demeritados). Además, el gobierno tiene una gran influencia en la salud, educación e infraestructura de la nación.
2. Factores Económicos: Incluyen el crecimiento económico, tasas de interés, tipos de cambio y las tasas de inflación. Estos factores tienen un gran impacto sobre la operación de las empresas y su toma de decisiones.
3. Factores Socio-culturales: Incluyen los aspectos culturales, la conciencia de la salud, tasa de crecimiento de la población, distribución de edades, nivel de educación y un énfasis en la seguridad. Las tendencias en los factores sociales afectan la demanda de productos de una compañía y la forma de operar de la misma.
4. Factores Tecnológicos: Se refiere a actividades como Investigación y desarrollo, automatización, incentivos tecnológicos y el ritmo de los cambios tecnológicos. Ellos tienen la suficiente fuerza para determinar las barreras de entrada, el nivel mínimo de producción eficiente y la influencia de la externalización (outsourcing) de decisiones. Además, los cambios tecnológicos pueden afectar los costos, la calidad y dar lugar a la innovación.

5. Factores Ecológicos y Medioambientales: se refiere a fuerzas ecológicas y ambientales como el clima, el cambio climático, y factores asociados con la escasez de agua, los cuales poseen un impacto directo como indirecto. Directo en industrias tales como de seguros, turismo, agricultura, etc.; e indirecto pero sustancial en otras industrias como el transporte y el suministro de servicios públicos. (Arthur A. Thompson, 2012)
6. Factores Legales: Hacen referencia a las leyes contra la discriminación, leyes para el consumidor, ley antimonopolio, leyes de la salud y protección. Estos factores pueden afectar la forma en que opera una empresa, sus costos y la demanda de sus productos o servicios.

Además, la creciente preocupación sobre las consecuencias del cambio climático ha afectado la operación de las empresas y los productos que éstas ofrecen, en donde ambos han provocado la creación de nuevos mercados como así también la disminución o desaparición de los mismos (Arthur A. Thompson, 2012).

3.2.3 Análisis del Micro Entorno Cinco fuerzas de Porter:

Es una herramienta utilizada para distinguir y evaluar la importancia de las principales presiones competitivas que posee una empresa, enfocándose en aquellas fuerzas que afectan o podrían afectar la rentabilidad de la organización. Según el autor (Porter, 2008) las cinco fuerzas competitivas incluyen:

- I. La rivalidad entre las compañías que compiten en la industria.
- II. Las presiones competitivas de los productos sustitutos.
- III. El ingreso potencial de nuevos competidores.
- IV. El poder de negociación que pueden ejercer los proveedores
- V. El poder de negociación que pueden ejercer los compradores del producto.

El reto de la empresa es idear una estrategia competitiva lo suficientemente buena que le permita producir una ventaja competitiva sobre sus rivales, manteniendo sus clientes y adquiriendo o ganando los clientes de su competencia. (Arthur A. Thompson, 2012)

3.3.4 Análisis Interno de la empresa

En este apartado lo que se pretende es describir los aspectos situacionales intrínsecos a la organización. Concretamente se buscará entender la dinámica de su

funcionamiento desde el aspecto corporativo funcional, de negocios y también el operativo.

Según (Hill & Jones, 2009) el propósito del análisis interno es identificar los recursos y capacidades que posee una organización y la forma en que combina a ambos para lograr sus competencias distintivas. Es decir que es un estudio sobre los aspectos internos y las formas que tiene para administrarlos.

Siguiendo a estos autores los recursos son aquellos elementos que pueden ser tangibles o intangibles y que por sí mismos pueden representar virtudes y valores diferenciales para la organización. Por ejemplo, la infraestructura, las maquinarias, los conocimientos de sus propios empleados, los mismos colaboradores y sus capacidades. Por el lado de las capacidades, a los que refieren Hill y Jones son a las reglas, las metodologías de trabajo y los procesos. En este sentido, ambos aspectos pueden significar una competencia distintiva por sí mismo, ya sea porque un recurso es valiosísimo a tal punto que logra la diferenciación, y en el caso de no tener recursos valiosísimos, la empresa puede contar con capacidades que en combinación a los recursos le permitan entonces lograr una competencia distintiva.

Todo este esfuerzo de combinación se realiza en pos de llevar a la organización a generar ventajas competitivas, es decir que con la administración eficiente de sus recursos y aplicando procedimientos, metodologías y desarrollos administrativos correctos, una organización pueda lograr competencias distintivas, que le permitan entonces el afianzamiento de sus ventajas competitivas en pos de destacarse en el mercado.

Desde otra mirada, y en complemento, (Sainz de Vicuña Ancin, 2012) expresa que el análisis interno en búsqueda de estos recursos y capacidades, debe realizarse desde lo más elevado de la organización, pasando por el nivel corporativo, el táctico/funcional y el operativo.

Este autor explica que en el análisis interno deben corroborarse la determinación de los objetivos corporativos y estratégicos, viendo si son consistentes a los lineamientos estratégicos y a las decisiones operativas que se toman más adelante. De igual forma debe realizarse un contraste entre la estructura organizacional, sus procesos de producción y el desarrollo de sus recursos humanos, para saber si se están estipulando correctamente las actividades para el cumplimiento de los objetivos. Es decir que más allá de la identificación de los recursos y capacidades como mencionaban (Hill & Jones, 2009) lo que necesita el profesional, al momento de realizar el análisis

interno es una estructuración en esas tres dimensiones del nivel organizacional. Resumidamente debe, relevar lo que la organización pretende lograr, lo que desarrolla estratégicamente para hacerlo y finalmente las acciones que lleva a cabo. En este sentido debe identificar una linealidad coherente y consistente.

En relación a la posibilidad de que se apliquen diferentes herramientas dentro de este análisis es que se destaca la posibilidad de llevar a cabo para el entendimiento de una actividad, el concepto de cadena de valor. El término valor se refiere tanto a la utilidad percibida por el cliente como a la reducción de la estructura de costos de una empresa. Toda compañía posee una cadena de valor, que se define como:

“Una serie relacionada de actividades que crean valor, que se inicia con las materias primas básicas que proporcionan los proveedores, continua con una serie de actividades de valor involucradas en la producción y marketing de un producto y termina con los distribuidores que entregan los bienes terminados en manos del consumidor final.”

(Thommas y Hunger, 2007, p. 111)

Esta serie de actividades transforman los insumos en productos y, a su vez, le agrega valor al producto que se obtiene. La cadena de valor está compuesta por actividades esenciales y de apoyo que permiten incrementar el valor del producto, y al mismo tiempo le permiten a la organización implementar sus tareas y actividades claves del proceso productivo, pudiendo identificar los momentos, y períodos de la línea productiva, en los que deben optimizar los recursos o las formas de aplicar los mecanismos (Hill y Jones, 2009).

Actividades principales: incluyen el conjunto de procesos que se encuentran directamente asociados con la producción o la prestación del servicio.

Actividades de apoyo: son aquellas que suministran los insumos necesarios para llevar a cabo las actividades principales. Se pueden mencionar cuatro funciones: la logística, recursos humanos, sistemas de información e infraestructura de la compañía.

La logística se refiere al movimiento físico del material a través de la cadena de valor, desde que se adquiere hasta su producción y distribución. Los Recursos Humanos aseguran que la compañía cuente con personal dotado de habilidades para llevar a cabo de manera eficaz las actividades que crean valor, al mismo tiempo que los capacite, motive y compense por esas actividades. Los sistemas de información de una empresa se refieren a aquellos sistemas electrónicos que, en conjunto con internet, permiten mejorar la eficacia y eficiencia con que una empresa maneja sus actividades. Por último,

la infraestructura de una compañía es el contexto en el cual se desarrollan las actividades que crean valor. (Hill y Jones, 2009)

Matriz FODA

La matriz FODA, proporciona un análisis interno y externo de la organización, permitiendo identificar las fortalezas y debilidades internas, y las oportunidades y amenazas externas a la compañía con el fin de producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la empresa y su situación externa.

Una fortaleza es algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado

Una debilidad, o deficiencia competitiva, es algo de lo que la empresa carece o realiza mal (en comparación con los demás), o una condición que la coloca en desventaja en el mercado. Las debilidades internas de una compañía se relacionan con:

Habilidades, experiencia o capital intelectual inferiores o sin experiencia en áreas competitivamente importantes del negocio.

Deficiencias de activos físicos, organizacionales o intangibles competitivamente importantes

Falta o deficiencia de capacidades en áreas fundamentales.

La oportunidad comercial es un gran factor en la elaboración de la estrategia de una empresa. Para la elaboración de una estrategia adecuada se debe identificar primero si posee oportunidades comerciales y evaluar su crecimiento y potencial de ganancias que implica cada una. Según las circunstancias prevalecientes, estas oportunidades son plenas o escasas, fugaces o duraderas, y varían de muy atractivas (que sin duda deben perseguirse), más o menos interesantes (crecimiento y beneficios potenciales discutibles) o no adecuadas (porque no corresponden a las fortalezas de recursos y capacidades de la compañía).

A menudo, algunos factores del ambiente externo de una empresa plantean amenazas para su rentabilidad y bienestar competitivo, las cuales pueden provenir del surgimiento de tecnologías más baratas o mejores, el lanzamiento de productos nuevos o mejorados por parte de los rivales, cambios en las regulaciones que afecten más a la empresa que a sus competidores, vulnerabilidad ante el aumento de las tasas de interés, etc. Las amenazas externas tal vez no representen más que un grado moderado de adversidad o quizás sean tan alarmantes que ensombrezcan la situación y perspectivas de la compañía. (Arthur A. Thompson, 2012)

Rumbo estratégico de una organización

1. Misión: describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí” (Arthur A. Thompson, 2012).

A través de la declaración de misión, se puede reflejar en breves palabras el quién, qué y por qué de la empresa u organización. Se puede ver el presente, mostrando la información más sustancial e importante que se considera puede ser de interés para el cliente o inversores.

2. Visión: Una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía. (Arthur A. Thompson, 2012).

La visión es lo que marca el rumbo que debe seguir la organización, a donde se quiere llegar, cual es la máxima aspiración que debe buscarse. Debe lograrse que la visión, es decir el fin último que se persigue, logre arraigarse en las mentes de cada uno de los trabajadores.

3. Valores: Los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión. (Arthur A. Thompson, 2012)
4. Objetivos: Los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr. Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución. (Arthur A. Thompson, 2012).

A través de los objetivos, es como se articulan la misión, visión y valores, con la manera operativa en que se reflejaran estos en la práctica.

Mix de Marketing-5 “p”

Conjunto de herramientas tácticas controlables, que la empresa combina para obtener la respuesta que desea en el mercado meta. La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto. Las múltiples posibilidades se clasifican en cuatro grupos de variables conocidas como las “cuatro P”: Producto, precio, plaza y promoción.

1. El producto es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta.
2. El precio es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto.
3. La plaza o distribución incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores meta.
4. La promoción implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren. (Philip Kotler, 2007)

Estructura Organizacional de la Empresa

Al momento de hacer un análisis de una organización, debemos poder identificar los elementos que la componen. Esos elementos son: objetivo común, orden (estructura formal del negocio), grupos y personas (lo que conforma la cultura de la organización), y el entorno (incluye al mercado y segmento con el que trabaja la organización). (Arthur A. Thompson, 2012)

3.3.5 Análisis Económico - Financiero

- I. Estado de resultado: Las columnas habilitadas para este estado mostrarán los gastos e ingresos registrados por la entidad y por lo tanto la diferencia entre ambas será la ganancia o pérdida ocurrida en el período. (Carla P.A. Padilla, 2016)
- II. Lo que muestra este estado de resultado es la utilidad obtenida por la empresa al cierre de cada ejercicio contable.
- III. Flujo de caja: este es un tipo de informe financiero en donde se refleja la liquidez de la empresa o negocio. En este flujo lo que se refleja son los ingresos y egresos de caja, es decir, de dinero, que tiene un negocio en un determinado periodo de tiempo.
- IV. Indicadores de rendimiento como el ROI (Rendimiento Ordinario de la Inversión), este indicador se obtiene de la aplicación de la siguiente fórmula de cálculo

$$ROI = \frac{\text{Ingresos de la propuesta} - \text{Costos de la propuesta}}{\text{Costos de la propuesta}}$$

Capítulo IV: Marco Metodológico

Para la realización y puesta del trabajo, se utilizaron diversas fuentes de información bibliográfica, tales como el libro “Como elaborar un Plan de Negocios Exitoso” de Balanko-Dickson, usado con anterioridad, para el análisis de los datos que se obtengan de la empresa; así como también se dio uso de otras fuentes bibliográficas y demás fuentes de información a fin de conseguir datos relevantes que permitan lograr un óptimo desarrollo del informe como lo es por ejemplo información relevante para el análisis del macro como micro entorno de la organización.

Además, se dedicó tiempo a observar a la empresa, ya que, para lograr un análisis profundo y completo de la misma, es necesario conocer la organización desde todos sus ángulos, tanto a nivel de su estructura, estrategia y cultura. Junto con ello se realizaron entrevistas a los proveedores, encargado general, encargado de sucursal y socios interesados (Ver Anexos I a IV) en que la empresa sea rentable y tenga éxito, para saber de la manera más precisa posible que es lo que desean lograr y obtener de este negocio al cambiarlo de zona.

También se usaron métodos estadísticos, a fin de determinar cuantitativamente los problemas que se desarrollarán a lo largo del trabajo.

Tabla 1: Ficha Técnica objetivo específico 1 y 2

Tipo de estudio	Exploratorio.
Metodología	Cualitativa y Cuantitativa
Técnica	Análisis documental.
Instrumento	Grilla de análisis.
Población	Dimisiones del macro y micro entorno: Diagrama Pestel (análisis macro entorno), Porter (análisis del micro entorno)
Criterio Muestral	No probabilístico-intencional
Muestra	Páginas web de: AFIP, INDEC, Ministerio de Economía, Trabajo. BCR, informes locales, informes relevantes al tema del trabajo, relevamiento de información de profesionales de la zona.

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla 2: Ficha Técnica objetivo específico 3

Tipo de estudio	Exploratorio.
Metodología	Cualitativa y cuantitativa.
Técnica	Entrevista en profundidad.
Instrumento	Guía de pautas (Ver Anexo I a IV)
Población	Proveedores, encargado general, encargada de sucursal y dueño de la empresa
Criterio Muestral	No probabilístico-intencional.
Muestra	2 proveedores, un encargado general, una encargada de sucursal y uno de los dueños

Fuente: Elaboración propia (2019)

El tipo de estudio fue de carácter exploratorio - descriptivo tomando como parámetros de estudio al sector externo e interno del sector. Por otro lado, la metodología de investigación fue de tipo cualitativa como cuantitativa ya que lo que se pretendió es poder por medio de indicadores numéricos (cuantitativa) como descriptivos (cualitativas) analizar y tomar decisiones a futuro sobre la conveniencia del proyecto sobre la franquicia 5 A SEC.

Capítulo V: Análisis de Datos

5.1 Análisis del Macro

Se conoce como macro entorno de la empresa 5 A SEC (SUCURSAL WALMART CIRCUNVALACION), a todas aquellas variables externas que pueden interferir en el funcionamiento de la empresa, ya sea para bien o para mal. Estos factores no dependen de la actividad comercial, sino de factores ajenos que no solo afectan a la empresa, sino al conjunto de la población, sus actividades, y engloban materias relativas a la población, cuestiones legales, económicas, tecnológicas, sociales y culturales.

De esta manera resulta imprescindible realizar un buen análisis del macro entorno de la empresa 5 A SEC, ya que conociendo en qué situación se encuentra la empresa se pueden generar alternativas de protección contra aquellas cuestiones que puedan resultar dañinas, y aprovechar aquellas situaciones que le permitan desarrollar una ventaja competitiva para mejorar su participación en el mercado, ofreciendo productos de calidad y servicio. La herramienta que se aplicará para este objetivo, será la herramienta PESTEL.

5.1.1 Variables Político-económicas

Los distintos acontecimientos que ocurren en la economía actual pueden afectar significativamente a la industria; de ese modo el crecimiento de la economía, la situación fiscal, las variaciones en los precios, la evolución de las tasas de interés, la tasa de cambio, las distintas políticas fiscales y monetarias, etcétera, repercuten sobre la actividad tintorera.

Actualmente, año 2019, la industria se ve afectada por los diversos problemas económicos que está atravesando el país, como lo es la inflación, lo cual genera que los precios en general aumenten, y las personas no tengan la misma cantidad de dinero disponible, ya que lo que ganan y antes alcanzaba para comprar o consumir una cierta cantidad, hoy no alcanza para lo mismo, por ende la gente consume menos el servicio de tintorería y gasta lo justo y necesario, lo que genera una disminución de ventas. (Slipczuk, 2018) Extraído de <https://chequeado.com/el-explicador/como-vario-la-inflacion-en-lo-que-va-de-2018-y-como-podria-impactar-la-devaluacion/>.

Por otro lado, la variabilidad que ha tenido el dólar en el último tiempo es un gran factor de riesgo para la empresa, ya que varios insumos, como por ejemplo el per cloro se compra a valor dólar, por ende, la organización debe estar muy atenta a estos

cambios porque si no se le podría disparar los costos, lo que generaría progresivamente un aumento del precio del servicio. Esta situación afecta al local también porque la mayoría de los repuestos requeridos para las reparaciones de las máquinas, como por ejemplo las planchas, también se compran a razón del valor del dólar, por ende, cada arreglo o rotura cuesta de acuerdo a como este el valor de dicha moneda en el momento.

La intervención del FMI, y el apoyo de países como Estados Unidos ha beneficiado a Argentina, ya que, a los ojos del mundo, la economía en el país podría volverse más estable, lo cual es muy positivo porque de esa manera suben las posibilidades de que las empresas extranjeras quieran invertir en Argentina, lo que mejoraría mucho la economía general del mercado, y por ende también la del local. Esto es beneficioso en su gran mayoría, pero también tiene un aspecto desfavorecedor, el cual se reflejaría en un posible crecimiento de la competencia. (iprofesional.com, 2019), extraído de <https://www.iprofesional.com/economia/284862-indec-dujovne-presupuesto-Inflacion-2018-se-estima-que-el-indice-de-precios-acumulado-superara-el-47>

En la actualidad el contexto de crisis que atraviesa Argentina dentro de su política se encuentran signados por los vaivenes de la economía, por lo que cada política pública que se adoptó y se va a adoptar en el corto y mediano plazo, se debe a la economía. Según Infobae (2019), entre las políticas que son necesario resaltar para toda actividad comercial la siguiente;

Eliminación del Impuesto al Valor Agregado a los alimentos esenciales de la canasta básica, esta situación si bien mantienen constante el poder adquisitivo de los trabajadores en cuanto a la necesidad de consumir los bienes y servicios, podría repercutir en un aumento en las ventas de las empresas que comercializan los mismo, debido a que pueden asumir los compradores una política de sobrestockeo de los bienes. Esta disposición se extendió por el Decreto 603/2019 a todos los responsables de la venta de productos de la canasta alimenticia, como monotributista y responsables inscriptos. También beneficia a los kioscos, polirrubros y comercios no especializados; sin predominio de productos alimenticios y bebidas; y a aquellos que se dedican a la venta al por menor de productos lácteos. (Infobae, 2019, publicado el 06/05/2019, extraído del URL: <https://www.infobae.com/economia/2019/05/06/el-gobierno-aumento-por-decreto-una-tasa-para-las-importaciones/>

Según Infobae (2019), existe un aumento por decreto del gobierno nacional, de las tasas para las importaciones. El aumento de las tasas pasó del 0,5% al 2,5%, ya que

la medida se justificó por la necesidad de cumplir el objetivo de las metas fiscales de no tener un déficit en las arcas del gobierno. Esta política desde el gobierno se justifica de que la misma no afectará al nivel de precios de los bienes que utiliza el mismo, debido a que el mayor determinante de los mismos es el valor de la moneda extranjera. Las PyMEs, tienen un plazo de 10 años para pagar sus deudas con la AFIP, sobre aquellas que se encuentre vencidas hasta el 15 de agosto del año 2019, y se amplía de 6 a 10 la cantidad de planes permanentes que pueden tener abierto con la entidad. (InfoPyme, 2019, publicado el 29/08/2019, extraído del URL: <https://www.infopymes.info/2019/08/las-pymes-advierten-que-medidas-de-afip-no-las-alivia/>)

A pesar de estas medidas tomadas por el gobierno, desde InfoPyme (2019) advierten que las mismas, pueden resultar un alivio para la situación que se encuentran atravesando las empresas, que generan más del 80% del empleo de Argentina, no son suficientes. En particular, mencionan desde la entidad que, si bien las políticas de planes de financiación se encuentran positivas para las deudas vencidas, las políticas públicas tomadas al respecto sobre aquellas deudas que ya fueron estructuradas, no se encuentran modificaciones o cambios. En términos concretos, no se tiene en cuenta la posibilidad de que las empresas que se encuentren actualmente con planes de pagos, y que ante la merma de sus ventas no puedan afrontarlos, no se puedan reestructurar. InfoPyme, 2019, publicado el 29/08/2019, extraído del URL: <https://www.infopymes.info/2019/08/las-pymes-advierten-que-medidas-de-afip-no-las-alivia/>)

Según Lewkowics (2019), la inflación que se observó alcanzó un aumento en los bienes de consumo masivo cercano al 25%. Los incrementos se asocian a que los diferentes formadores de precios decidieron, ante cambios en los insumos importados, producto de la devaluación, la rentabilidad de los mismos, se decide mantener. Este aumento implicó que existiera una política del gobierno anticíclico. La medida en términos concretos consistió, según Donato (2019), en la eliminación del Impuesto al Valor Agregado a los principales productos que consumen las familias argentinas. Los productos incluidos son los siguientes; pan, leche, aceite, pasta, polenta, conservas de frutas, hortalizas, legumbres, yogures, huevos y azúcar. El costo fiscal de esta medida implicaría un gasto en términos del gobierno cercano a \$10.000 millones, que afectaría de manera negativa al interés de mantener un equilibrio fiscal dentro de las cuentas del

gobierno. (Lewkowicz, 2019, Página 12, publicado el 03/09/2019, extraído del URL: <https://www.pagina12.com.ar/215990-la-inflacion-que-se-viene-luego-del-temblor>)

5.1.2 Variable Social

En relación a la dimensión social que rodea a la industria, la principal variable que afecta de manera directa a la misma es el poder adquisitivo de los ciudadanos. En Argentina, según el último informe publicado por la Universidad Católica Argentina rescatado por Dinatale (2019), el 28,2% de la población del país se encuentra con problemas alimentarios. La conclusión a la cual arribó el autor proviene del estudio realizado por la prestigiosa universidad en función de un análisis de seis dimensiones de carencia humana, donde la alimentación es el reflejo de la inseguridad alimentaria que atraviesa el país. Entre los motivos del aumento en el porcentaje de argentinos con problemas de carencia alimenticia, el autor remarca que una posible explicación es la falta de derechos sociales e ingresos dignos que en la actualidad se ven afectados de manera directa por la inflación y el estancamiento de la economía argentina. Dinatale, 2019, publicado el 25/03/2019, extraído del URL: <https://www.infobae.com/politica/2019/03/25/duro-informe-de-la-uca-llego-a-313-la-pobreza-multidimensional-y-hoy-existen-127-millones-de-argentinos-con-carencias/>

En miras de mejorar esta situación para el caso de los ciudadanos argentinos, desde el gobierno se establecieron las siguientes medidas sociales y políticas. Según Infobae (2019), las diez medidas anunciadas por el actual presidente y que seguirán algunas de ellas hasta el nuevo mandato presidencial se pueden sintetizar en los siguientes puntos, (Infobae, 2019, publicado el 14/08/2019, extraído del URL: <https://www.infobae.com/economia/2019/08/14/punto-por-punto-las-medidas-que-anuncio-mauricio-macri/>)

- a) Aumento del salario mínimo, que abarcaría a 2 millones de trabajadores.
- b) Congelamiento del valor de las naftas por 90 días, para evitar el traslado del tipo de cambio al valor de la distribución en Argentina.
- c) Aumento del 20% del mínimo no imponible para el pago del Impuesto a las Ganancias en Argentina.

d) Devolución de impuestos para aquellos contribuyentes en relación de dependencia que hubieran abonado el Impuesto a las Ganancias en lo que va del año.

e) Eliminación del pago del componente impositivo a los monotributista del país.

f) Planes de Financiamiento de Impuestos para las PyMEs.

g) Bono para los trabajadores de la Administración Pública

5.1.3 Variable Tecnológica

La tecnología productiva es un elemento que permite brindar el servicio, como así también ayuda a hacer los procesos más rápidos y eficientes; es un elemento que está presente tanto en el proceso productivo, como también en el sector administrativo y técnico de la organización.

Actualmente, la empresas de la industria, para brindar el servicio de tintorería, cuentan con una variedad de máquinas, como lo es la máquina de lavado en seco, la cual permite brindar un servicio de lavado de prendas mucho más variado, además de las maquinas tradicionales, como lo son las lavadoras industriales, las secadoras y planchas. De todas maneras, muchas veces sucede que al ser productos industriales su valor es muy alto en comparación con máquinas de uso doméstico y su reemplazo conlleva un alto costo, por ende, se busca extender su durabilidad lo más posible para evitar cambiarlas, y esto muchas veces afecta el correcto funcionamiento del proceso productivo, o estas máquinas industriales se reemplazan o refuerzan con máquinas domesticas que desaceleran el ritmo normal del local o afectan la productividad. (masingenieros.com, 2019), extraído de <https://www.masingenieros.com/portfolio/el-uso-de-las-nuevas-tecnologias-en-entornos-industriales/>.

Respecto de los desarrollos tecnológicos más innovadores que podrían ser incorporados por la industria tintorera en Argentina, se encuentra el “uso de esferas de polímero para sustituir el líquido”. Esta nueva tecnología es utilizada para reducir el consumo de agua para los lavados en tintorerías y servicios de lavandería. Dado que las tintorerías utilizan dos tipos de máquinas, tanto de lavado en seco como máquinas de lavado en agua, la incorporación de esta tecnología lograría reducir de manera considerable el consumo y desperdicio de agua, así como los costos del servicio para los negocios de la industria tintorera. (BBC News, 2018, publicado el 6/10/2018, “Cómo

son las nuevas lavadoras de ropa que funcionan casi sin agua”) Extraído de URL: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-45768877>.

5.1.4 Variable Ecológica

Las empresas de la industria trabajan con electricidad y agua como principales servicios, y con jabón, detergente, lavandina y per cloro como principales insumos.

El problema con esto, es que, a nivel ecológico que de esto se deriva no es bueno porque, en el caso del agua, la mayoría de las maquinas tienen salida exterior, por ende, el agua que se podría recuperar en las secadoras, por ejemplo, que podría reingresarse para la carga de la lava ropas, se termina desperdiciando, lo cual provoca no solo que se tire agua cuando podría recuperar, sino también que el gasto en este insumo sea el doble de lo que podría ser.

Por otro lado, respecto de la electricidad, al utilizar tanta, el costo se eleva muchísimo, y esto afecta también, no solo al medioambiente por la contaminación que se genera en general al producir energía eléctrica, sino también por la contaminación lumínica que provoca, lo cual afecta de manera significativamente a las trabajadoras del lugar.

Por otro lado, hay otros productos, que, si bien se utilizan de manera medida en tanto y en cuanto se necesiten, como por ejemplo el per cloro, no dejan de ser tóxicos para la salud si se ingirieran o utilizaran de manera inadecuada.

Como se menciona en la variable tecnológica, la nueva tecnología de la utilización de esferas de polímeros trae aparejados beneficios que lograrían que la industria mejorara sus márgenes, porque se reducirían los costos, y a la vez, colaboraría con que las empresas del rubro sean más amigables con el medioambiente. De acuerdo a Hotelock.com, que es una empresa del Grupo Hotelero GIT, los beneficios de la utilización de la tecnología mencionada respecto del cuidado medioambiental son: ahorro de agua y sustentabilidad. (hotelock.com) Extraído de URL: <http://www.hotelock.com/xeros-bead-cleaning.html>.

5.1.5 Variable Legal

Teniendo en cuenta este aspecto, la empresa está regulada por las leyes concernientes al comercio e industria, en consecuencia, todas las acciones legales deben ser llevadas a cabo acorde con esta legislación y con el apoyo de las leyes del sindicato de los trabajadores del rubro, que es SOIVA, y las leyes que atañen a la higiene y seguridad.

Uno de los aspectos legales más importantes que se toman en cuenta, es el blanqueo de los empleados. Todos los trabajadores de la empresa están en blanco, es decir, inscriptos en AFIP, dejando constancia de que trabajan en la organización. Esto es muy importante ya que si no fuera de esta manera, con el riesgo de una inspección, podrían generarse trabas en el buen funcionamiento, o incluso la clausura de la empresa. (Argentinas, 2018), extraído de <https://empresasargentinas.com.ar/blanquear-o-dar-de-alta-a-un-empleado-en-argentina/>

Por otro lado, la empresa debe tener extremo cuidado en lo que a legislación laboral respecta, ya que el factor humano es uno de los activos más importantes que tiene la empresa, y las empleadas del local no solo trabajan en constante contacto con insumos que al ingerirse o trabajarlos con descuido pueden ser nocivos para su salud, sino que también permanecen muchas horas paradas y dentro de un mismo espacio, por ende, se debe estar al tanto de las políticas de seguridad e higiene para prevenir accidentes laborales que puedan llegar a generarles grandes costos, tanto a nivel económico como humano. (ambiental, 2018), extraído de https://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/documents/manual_de_referencia_para_tintorerias.pdf

A su vez, la determinación de los sueldos y jornales de los empleados se realiza a través del Convenio Colectivo de la SOIVA (Sindicato de Obreros de la Industria del Vestido y Afines). (cordoba, 2006), extraído de <http://data.triviasp.com.ar/files/parte2/conv56909.htm>

Otra cuestión a tener en cuenta, no solo en este aspecto legal sino también en el económico, son los impuestos. El hecho de tener a todos los trabajadores en blanco, y de facturar todas las ventas, si bien legalmente es lo correcto, en muchos casos los negocios en general no lo hacen al cien por ciento debido a la alta carga impositiva que esto implica, en el aspecto laboral, por lo que son lo F 931, y respecto de las ventas, por el Impuesto al Valor Agregado (IVA), y el impuesto a las ganancias.

5.1.6 Conclusiones diagnosticas parciales

Concluyendo, podría decirse que la empresa se encuentra actualmente en un entorno general difícil, principalmente por la situación general del país, tanto en el aspecto político- económico, como en el legal, ya que las ventas caen por factores externos y los precios suben, no solo porque los negocios deben solventarse de alguna manera, sino también por la inflación que se desata a ritmo constante. En el aspecto

legal, las regulaciones son muy rigurosas, lo que favorece en general al empleado, pero no al empresario o al negocio, eso sumado a las cargas impositivas altísimas que se manejan hoy en día en Argentina, conjuntamente con la situación de desigualdad social que se vive.

5.2 Análisis del Micro

5.2.1 Proveedores

La actividad del sector comienza con la necesidad de obtener los insumos necesarios para poder satisfacer a los clientes y cumplir con el servicio. Los insumos principales que se utilizan en las empresas de la industria son: jabón para el lavado de la ropa, quitamanchas, anti hongos, suavizante, perfumina para la ropa, per cloro para el lavado en seco, lavandina para ropa blanca, y una serie de productos específicos para determinadas manchas u ocasiones. También se utilizan bolsas de plástico para la ropa de valet, y rollos de papel plástico tipo bolsa para envolver los acolchados, prendas grandes y trajes, así como también se utilizan diversos productos de librería necesarios tanto para la recepción de las prendas como para el sector administrativo.

Los proveedores de la industria que resultan necesarios para la realización de las diferentes actividades que lleva a cabo una tintorería, son;

a) Proveedores básicos: agua, luz y gas. El poder de negociación de estos proveedores las empresas de la industria es alto, debido a que su configuración de monopolios naturales, hace que el precio resulte del poder de concentración, y no se pueda prescindir de los mismos.

b) Proveedores especializados

b.1) Proveedores de productos para la limpieza: estos productos se encuentran con grandes productores a nivel del consumo de productos de manera casera, sin embargo en el caso particular de la industria que se está analizando los productos son de consumo industrial. Si bien no se dispone de la cantidad total de empresas que brindan estos servicios, es posible afirmar que existe un poder de concentración elevado de estos proveedores, y esto genera que el poder de negociación de los mismos sea muy alto, quedando en algunos casos obligadas las tintorerías a consumir productos de algunas pocas empresas.

b.2) Proveedores de bienes de capital y su mantenimiento: en relación a este proveedor, existen dos tipos de lavadoras que se utilizan en estos establecimientos, distinguiendo aquellas que tienen la particularidad de ser lavado en seco, que como

máquinas industriales existen al menos cinco proveedores a nivel local, que trabajan con productos de producción nacional, y para el caso de las lavadoras en húmedo, existe una cantidad levemente mayor, valor que no se dispone. Esta situación configura que nuevamente el poder de negociación de los proveedores sea alto, teniendo que las empresas resignar costos producto del nivel de especialización de estos bienes, como así también de su mantenimiento.

b.3) Proveedores de otros productos; como es el caso de servicios de Internet, y servicios de librería entre otros, estos tipos de proveedores se encuentran en mayor cantidad dentro del mercado, por lo que el poder de negociación de los mismos es bajo, debido a la gran competencia que hay.

5.2.2 Clientes

Las tintorerías se caracterizan principalmente por la venta del servicio al público a precios minoristas. En su mayoría, los clientes son de mostrador. Esto quiere decir que cualquier cliente que desee utilizar el servicio simplemente debe acercarse al mostrador con las prendas que desea dejar para su lavado y tratamiento, y debe abonar el precio, ya sea en efectivo o con tarjeta de débito.

Este tipo de clientes es el que más margen de ganancia le deja a los negocios de tintorerías, ya que los precios que se le cobran a los clientes están por encima del costo aproximadamente en un 200%, como un promedio general de las tintorerías de la zona. Por ende, a las empresas les conviene realizar servicios para este tipo de clientes. El problema respecto de esto es que, como ya se explicó con anterioridad, la situación económica hoy en día provoca que las personas no gasten de más, y por ende el nivel de clientes ha bajado de manera considerable respecto de años anteriores, por lo que hoy ya no es la mejor opción quedarse únicamente con este tipo de clientes. Estos tienen un bajo poder de negociación respecto de las empresas, ya que las mismas pueden realizar actividades vinculadas a su atracción, como así también a su fidelización que le permita considerar una cantidad de clientes suficiente para que el negocio sea rentable.

Los clientes del segundo tipo posibles de encontrar en la industria, son aquellos relacionados a las empresas que necesitan de los servicios de lavandería y tintorería para los uniformes de los empleados. Este tipo de clientes, si bien es en menor cuantía que los anteriores, por lo que el poder de negociación de estos es mayor, debido a que no existe una gran cantidad de las mismas y es mayor el aporte a la facturación que generan.

5.2.3 Competidores

La industria de las tintorerías en la Ciudad de Córdoba, está compuestas por una gran cantidad de las mismas, aproximadamente 35 competidores, ya sean en forma de empresas propias o como franquicias de empresas matrices. El nivel de competencia dentro de la industria ha aumentado a lo largo de los años, a medida que aumentó el uso de este servicio por parte de la población. Esta situación lleva a que cada empresa de la industria deba realizar alguna política de diferenciación para que la atracción de los clientes a la organización sea tal que mantenga su rentabilidad.

En un análisis más pormenorizado de la industria de las tintorerías en las grandes superficies como supermercados, resulta una tendencia que ha crecido en los últimos años, de que los locales comerciales en las puntas de caja de los mismos lo ocupen empresas de este tipo. Esta situación genera que exista una competencia aún mayor cuando de este tipo de tintorería se trata, porque es una diferenciación aún mayor para atraer a clientes a una localización del tipo de superficie de supermercado, cuando no necesariamente acuda al mismo para realizar las compras de productos.

5.2.4 Sustitutos

Hoy en día, el único sustituto posible para una tintorería sería el lavado doméstico, sin tener en cuenta las lavanderías que cuentan como competencia. Pero, de todas maneras, el servicio no se puede sustituir del todo en casa, porque hay manchas o determinadas cosas que les pasan a las prendas que deben tratarse de manera especial, con productos determinados, que en casa o lavanderías no puede realizarse.

Otro factor que favorece los pocos sustitutos que tiene el negocio es el tamaño de algunas prendas, como son los acolchados, que ocupan gran espacio, no solo al momento de lavarlo sino también al momento de secarlo, y sin la secadora adecuada, un acolchado con un día sin sol puede demorar hasta tres días o quizás más en secarse completamente, tomando en cuenta los diferentes tipos de telas y rellenos.

5.2.5 Ingreso de nuevos competidores

Las barreras de ingreso para dicho negocio se la pueden determinar o relacionar a barreras de ingreso alta, es decir, se requiere de mucha inversión para dar inicio al negocio ya que las maquinarias industriales para este tipo de mercado son costosas como también así sus repuestos a la hora de necesitarlos ya que la mayoría se deben traer del exterior y no muchos proveedores en el mercado nacional lo poseen debido a

las problemáticas económicas como el tipo de cambio. Otra variable para determinar esta barrera de ingreso alta, es que, a la hora de captar clientes, es una tarea muy complicada ya que los clientes de esta industria ya poseen sus tintorerías de confianza y es muy difícil que cambien su elección.

5.2.6 Conclusiones parciales del micro entorno

A modo de conclusión de este análisis, se puede decir que uno de los problemas más grandes que tiene la industria tintorera es el gran poder de negociación que tienen los proveedores. Las empresas del sector tienen necesidad de algunos insumos casi imprescindibles para funcionar, pero no tienen poder de compra o de negociación respecto de la forma de pago, algo que los afecta de manera considerable, teniendo en cuenta que la mayoría de los insumos tiene un valor elevado en comparación con otros de menor importancia para el funcionamiento diario.

Por otro lado, respecto de los clientes el mayor problema que se detecta es principalmente por causas o factores externos, como lo es la economía actual del país, que afecta el poder de compra de los clientes, y por ende disminuye la facturación de los negocios, y a partir de ese hecho se desatan complicaciones de funcionamiento a nivel general porque las empresas, económicamente, no pueden responder de manera satisfactoria tanto a las demandas impositivas como las deudas.

Tomando en cuenta los competidores y sustitutos, actualmente no se detecta gran nivel de competencia que pueda hacerle frente, ni de sustitutos que puedan reemplazar el servicio que se presta de manera completa. Esto genera posibilidades de crecimiento para las empresas del sector.

5.3 Análisis Interno

El análisis interno de la empresa 5 A SEC, comienza con el desarrollo de las diferentes actividades que se pueden llevar a cabo dentro de la organización.

- Servicios Básicos
 - Quitamanchas
 - Tintorería
 - Lavandería
 - Planchado
- Cuidado de los tejidos
 - Almidonado
 - Anti-ácaros

- Anti-manchas
- Antipolillas
- Apresto
- Impermeabilización
- Ultrablanco
- Servicio Experto
 - Alfombras
 - Acolchados
 - Arreglos
 - Ropa de hogar
- Servicios “Vida Fácil”:
 - Abonos
 - Lavandería por kilo
 - Prepago
 - Servicios express
- Servicios para empresas:
 - Limpieza de ropa de trabajo
 - Servicio de lavandería

En su gestión interna se observa que la organización no dispone de un organigrama en el que se distingan las distintas actividades llevadas a cabo por cada miembro de la empresa, motivo por el cual se detecta como una debilidad para la empresa, y se crea la posibilidad de que en la etapa estratégica del plan de acción de la misma se incorpore.

La tintorería 5 A SEC, que se desea reinstalar en la zona norte de la Ciudad de Córdoba, se encuentra con una cantidad de actividades que forman parte de sus acciones principales, donde se puede destacar en primera instancia las actividades relacionadas con la logística interna. El proceso comienza con la llegada del cliente al local, donde solicita el servicio de; de quitamanchas, tintorería, lavandería y planchado. Estos servicios básicos son los que se brindan desde la empresa, a la vez de que se pueden combinar con los servicios de cuidado de los tejidos, servicio de experto y de vida fácil, que fueron, mencionados anteriormente. El proceso de recepción de la prenda comienza con la inspección por parte de la Encargada del local sobre la prenda para distinguir si la misma consiste en una prenda que requiera un cuidado especial, o bien es una prenda que puede ser tratada de manera común.

Esta distinción sobre la prenda le permite clasificar si la misma será considerada apta para el lavado en seco, que utiliza un producto para el lavado de mayor intensidad, que el lavado húmedo. Una vez clasificado el producto por parte de la Encargada del Local, el segundo paso dentro de la actividad principal de la tintorería es cobrar al cliente por adelantado o en calidad de seña, una parte del monto total abonado por los servicios. En este último punto es necesario realizar una aclaración respecto de la política que tiene la tintorería sobre las prendas que no fueron retiradas por sus dueños, después del plazo establecido por la empresa. Si la empresa después de transcurrido los seis meses de intentar la comunicación con el cliente para que retire su prenda, no logra tal cometido, al final de cada temporada se realiza una campaña de donación sobre la prenda que no fue retirada.

Luego de la recepción y cobro del dinero al cliente este se retira y la Encargada del Local procede a practicar el tipo de servicio que fue seleccionado. El proceso de esta prenda depende básicamente del servicio que se desee llevar a cabo por parte del cliente, y por ende este también implicará el tiempo de demora.

En relación a las actividades de apoyo que forman parte de la necesidad de la empresa de las mismas para llevar a cabo la prestación del servicio se destaca la presencia de los proveedores. La empresa 5 A SEC trabaja con diversos proveedores que son elegidos por su capacidad de cumplimiento en lo referido a los plazos de entrega y calidad prometida del insumo, ya que un mal tratamiento o calidad de los insumos puede devenir en grandes pérdidas de dinero para la empresa porque se corre el riesgo de dañar las prendas, o de no poder cumplir con los clientes.

Una de las ventajas de la empresa es que compra por grandes cantidades y directo de fábrica lo que disminuye bastante sus costos y su precio de compra son mejores. Esto sucede en algunos casos, mientras que, en otros, el local está sujeto a determinadas reglas e imposiciones respecto de la compra. Además, en un tercer caso, la empresa compra algunos insumos a medida que los va necesitando, lo que disminuye su poder de compra y negociación con el proveedor.

Los principales proveedores del negocio son: DILEXIA S.A., GALAPLAST S.R.L., DIMSA, SOLUCIONES DESCARTABLES S.R.L., EL AUDITOR y VUELTA REDONDA S.A.

I. DILEXIA S.A.: este proveedor es uno de los principales para la empresa, ya que, en primer lugar, son la razón social de la franquicia, es decir son quienes reciben las regalías por cada franquicia que tienen. Pero

además son proveedores de insumos, entre ellos la fórmula de lavado, y otros productos necesarios para el trabajo diario. El problema con este proveedor es que, justamente al vender los productos de la franquicia, de alguna manera presionan y obligan a las franquicias a realizar una compra mínima por mes, y estos insumos son sumamente caros, en comparación con los mismos, pero de otra marca. Así y todo, cada franquicia debe comprarles los insumos mínimos una vez al mes. Los productos son buenos, es decir son de buena calidad, pero no se justifica en precio en relación a la calidad. A su vez, además de ser proveedores de insumos, también son de los pocos proveedores de repuestos para los arreglos de las máquinas de trabajo como son los lavarropas, las secadoras y las planchas. Estos repuestos, consiguiéndolos en otro lado también son más baratos, pero muchas veces otros proveedores no los tienen en stock y termina siendo más rápido comprarle a Dilexia los repuestos, aunque sean más caros que otros. Respecto de este proveedor, la empresa no tiene ningún tipo de poder de negociación, excepto el plazo de pago, que son hasta 30 días luego de la fecha de factura.

II. GALAPLAST S.R.L: el proveedor al que hacemos mención es quien provee a los locales de las bolsas de papel de plástico y rollos de bolsa para los acolchados y trajes. Es un proveedor de gran importancia, debido a que la franquicia exige que se utilice un papel específico para las diferentes envolturas, al igual que el loco establecido de 5 A SEC, el cual debe estar en todas las bolsas que se entregan a los clientes. El producto que ofrece este proveedor viene por paquetes de ochenta bolsas por atado, en caso de las bolsas de valet, y en el caso de los rollos de bolsa, son rollos que se cuentan por kilo. Usualmente los rollos tienen toda la misma cantidad de kilos, pero muy raramente puede pasar que los kilos entre una y otra sean diferentes. De todas maneras, se estandariza al momento de tomar el precio, siendo este establecido en base a una cantidad promedio de kilos del rollo. usualmente para cada sucursal se solicitan por mes dos atados de bolsas de valet, y entre ocho y diez rollos de bolsa. Eso equivale a una cantidad significativa de dinero, que se paga a modo de facilidad, a los treinta días desde la fecha de emisión de la factura. Respecto de este proveedor, el local tampoco tiene gran poder de negociación, debido a que son los únicos proveedores que

están autorizados a utilizar el logo de 5 A SEC, que es el que por reglamentación debe estar en todas las bolsas, por ende, por más que el precio sea alto, de les deben comprar las bolsas a ellos.

III. DIMSA: Dimsa es el proveedor de percloroetileno, conocido en la jerga de los tintoreros como per cloro. Este producto es el que se utiliza para el proceso de lavado en seco, que difiere del lavado común con agua en que el producto que se utiliza (per cloro) no tiene como componente el agua, por lo tanto, este no penetra en la fibra de la ropa o prenda que se lava, sino que el producto actúa como un activo para la remoción de grasa y demás suciedades que pueda tener la prenda. Esto se realiza porque hay muchas prendas que no pueden ser lavadas en agua debido a su sensibilidad a la misma, ya que puede modificarse el estado de la prenda, así como su tamaño o color, o la fibra misma de la tela. Este insumo es uno de los más caros de los que se necesitan para que una tintorería funcione correctamente y pueda brindar un servicio de calidad para los clientes. El precio del insumo se considera caro respecto de otros, porque su precio varía de acuerdo al valor del dólar al momento de hacer el pedido. Usualmente la cantidad de pedido es relativamente fija, porque en general, al momento del proceso de lavado, una parte del per cloro se puede recuperar, pero otra se termina desperdiciando, por ende se piden aproximadamente las mismas cantidades mes a mes porque siempre se necesita tener del producto para poder cubrir cualquier necesidad. Es casi indispensable para que el local pueda funcionar como tintorería y no como una mera lavandería. Es por ello que la empresa no tiene prácticamente ningún tipo de poder de negociación con el proveedor, porque el insumo es casi indispensable para que la tintorería funcione, y no son muchos los proveedores que lo comercializan a un precio razonable, porque viene de Buenos Aires, y también se debe abonar flete por este producto, por ende, entre el gasto de flete y el costo del producto, este proveedor es la mejor opción. Respecto de las facilidades de pago, usualmente son treinta días desde la fecha de emisión de la factura, pero de acuerdo a los requerimientos de producto puede extenderse hasta diez días más.

IV. SOLUCIONES DESCARTABLES S.R.L.: este es el proveedor del jabón y la perfumina para la ropa. La empresa decidió contar con este

proveedor porque hasta ahora es con quien mejor respuesta han tenido respecto de la calidad de los productos. Tanto el jabón como la perfumina son de excelente calidad comparados con los mismos productos de otros proveedores; siempre tienen stock de los insumos que se necesitan, y son proveedores de Córdoba, por ende, no se necesita de flete para adquirir los productos, sino que se pueden retirar directamente del lugar, lo cual abarata en gran medida los costos. Otra de las ventajas respecto de este proveedor, es que le compran en cantidad, por ende, el local recibe un precio al por mayor, y eso también abarata los costos. Además, el volumen de compra es grande, y eso al proveedor le sirve, por lo que le proporcionan al negocio facilidades de pago, y descuentos adicionales por pago de contado.

V. EL AUDITOR: este es el proveedor de los artículos de librería del negocio. En el local se utilizan varios insumos de librería, tales como cinta de embalar, cinta scotch, alfileres de gancho, lapiceras, rollos para controlador fiscal, resmas de hojas, pistola de ganchos de plástico y los respectivos ganchos, fibrones, y demás artículos de uso administrativo y diario para el funcionamiento del negocio. El problema que presenta la empresa en este momento respecto de este proveedor, es que en algunos productos los precios son accesibles, y otros productos son demasiado caros en comparación con otros posibles proveedores. Además, no se les compra de manera mayorista, sino que la compra se hace de acuerdo a la necesidad del momento. No existe previsión respecto de la compra a realizar. Respecto de la facilidad de pago, esta empresa no provee ninguna excepto el pago de contado efectivo, con algún posible descuento de acuerdo al volumen de compra.

VI. VUELTA REDONDA S.A.: el proveedor al cual se hace referencia es el que se encarga de los servicios de flete de los productos que vienen de Buenos Aires, como son el per cloro, y los productos de Dilexia. Este proveedor no proporciona facilidades de pago, sino que los pagos deben ser de contado efectivo, y al momento de la entrega de los insumos.

En relación a los clientes que posee 5 A SEC, se encuentra la posibilidad de dividir a los mismos en dos grandes categorías, siendo la primera los clientes tradicionales que recurren al local para tomar los servicios que ofrece el negocio, y los clientes empresariales. En relación al porcentaje de los primeros dentro de la organización, la

cantidad de clientes es mayor que los segundos, aunque el monto facturado por los segundos, en proporción al ingreso medio por clientes es mayor. En particular la organización cuenta con dos grandes clientes. Por otro lado, están los clientes mensuales, los cuales no son muchos, pero los principales de ellos son Helacor, y Klonal. Son dos empresas importantes, una de ellas dentro del rubro de las heladerías y la otra en el rubro de laboratorios.

En el caso de Helacor, ellos dejan por semana una determinada cantidad de prendas, las cuales se procesan, y se entregan, y por las cuales se hace una factura al momento de recibirlas en el local, y todas ellas se toman en cuenta corriente para poder así, al final del mes, enviar el resumen y realizar la cobranza, la cual en general se realiza a través de transferencias bancarias.

Si bien este cliente no es tan conveniente en términos de dinero, porque no dejan una gran cantidad de ropa por mes, la ventaja que tiene es que es constante, y aunque sean más o menos prendas, siempre llevan, lo cual le asegura al negocio un cierto ingreso mensual.

Con Klonal, sucede lo mismo, con la única diferencia de que el pago es semanal y no mensual. Pero esta empresa lleva más prendas por semana que la anterior, por ende, se acumulan las facturas de la semana y se les realiza la cobranza o bien al final de esa semana, o a principios de la semana que viene. En este caso, ellos abonan en efectivo, por lo que se le realiza un descuento adicional al descuento por cantidad de prendas.

En relación a los principales competidores de la empresa se puede encontrar aquellas lavanderías de la zona. La tintorería está ubicada en un supermercado Wal-Mart, en zona sur. A cinco cuadras del supermercado hay una lavandería, que podría ser tomada como competencia, así como las demás lavanderías de la zona. De todas maneras, en los alrededores del supermercado solo se encuentra la mencionada. La lavandería más próxima, sin contar esa y sin contar el otro local de 5 A SEC, que es de los mismos dueños, está a 15 km de distancia. Por ende, no tiene competencia directa en la zona cercana.

En relación a la actividad de la administración general del local la misma será llevada a cabo por la Encargada del Local que en cada turno tendrá como actividad principal la elaboración de la facturación, la recolección de los tickets facturados por el sistema, para ser entregados, al finalizar el día a un Encargado de Administración que asiste al local para retirar el dinero de lo obtenido por el día

Ubicándose en la zona norte de la ciudad, en el área específica en que se busca insertarla, la competencia sería incluso menor, debido a que, en la zona, si bien hay supermercados, no son grandes hipermercados como los de la zona actual, y no son las lavanderías un negocio que este en todas partes, o incluso cerca de la posible nueva ubicación.

Además, la tintorería ofrece un servicio completo, que consiste no solo en el lavado de la prenda, sino también en el desmanchado, el tratamiento para la mejora del tejido y demás condiciones que propician que las personas que viven en la zona quieran adquirir el servicio, por su calidad y eficiencia.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas semi estructuradas realizadas a 2 proveedores, un encargado general, una encargada de sucursal y uno de los dueños (5 personas) incluidas en el negocio con el objetivo de presentarlos en este apartado, evaluarlos realizando un análisis correspondiente para, en el próximo capítulo “Presentación de la Propuesta”, presentar u exponer posibles soluciones para la debilidad o las debilidades analizadas en este presente capítulo. Las entrevistas se encuentran en el Anexo expuestas en su totalidad para el interés del lector.

Los datos obtenidos de las entrevistas, se representarán en 4 apartados:

I. Entrevista a 2 proveedores del negocio:

A manera de unificar la información de los mismos; ellos expresan que los negocios en general están pasando por una situación difícil, no tanto por las particularidades de cada negocio, sino por el entorno tanto político como económico que se está dando el país. La situación del dólar, y las desconformidades políticas, así como las extremas rivalidades están generando un clima muy difícil para el comerciante del día a día.

Hablando, ahora sí, de este negocio puntual, la situación no es terrible pero tampoco es la mejor. Esto es así porque este negocio depende mucho de la situación general, porque la gente no tiene dinero para gastar, y cuando lo tiene les da prioridad a otras cuestiones, no al lavado de los acolchados o cuidado especial de sus prendas. Expresan, que este negocio es un servicio de “privilegio”, porque no todos pueden llevar la ropa a la tintorería, porque tiene un costo mayor que hacer el lavado en casa ya sea en máquina o a mano.

En relación a los costos como los precios mismos del negocio como de sus productos a utilizar, expresan que los mismos se rigen por el precio del dólar, porque son productos oficiales de la marca siendo una complicación tanto para los proveedores

como para los clientes, porque es muy difícil mantener una lista estable de precios y a la vez los clientes tienen que estar especulando respecto de cuando comprar y cuanto por esta misma cuestión generando una disminución considerable de la cartera de clientes o en algunos casos, el cliente sigue siendo el mismo, pero los productos que demandan son en menor cantidad o en otras medidas y peor aun preguntando si se trabaja con segunda marcas a las originales, perjudicando el futuro de las empresas proveedoras en cuanto a ventas y por ende en cuanto a trazabilidad en el tiempo. (Dilexia, 2019)

II. Entrevista al encargado general:

En este punto la idea es ir y hacer más hincapié a la metodología de trabajo de estos tipos de negocio para conocer su realidad interna. En general dichos negocios o en este caso, el negocio el cual se quiere exportar a la zona norte de la ciudad funciona con dos personas, cubriendo un turno cada una, las cuales están capacitadas para cumplir sus funciones, recibir las prendas, desmancharlas, procesarlas, plancharlas, entrega de las mismas, tratando siempre de transmitir la calidad del servicio donde, si bien el cliente busca precio, termina yendo con el que le brinda mejor calidad, obligando con ello a la empresa a estar en constante innovación tecnológica de maquinarias como capacitación interna, siempre prestando atención y sin dejar de lado las amenazas externas donde el cliente está priorizando otras necesidades, ya que estos negocios brindan un servicio prescindible, por ello buscan precios más bajos y no calidad lo cual esto se podría solucionar ya que al establecer la sucursal en zona norte se apunta a un público con un poder adquisitivo más alto que el actual, por ende eso podría ser una oportunidad en estos momentos. (Luna, 2018)

III. Entrevista a encargada de sucursal

Lo primero que interesó saber en dicho punto es cuales son los servicios que ofrece dicho negocio, donde el mismo ofrece principalmente limpieza de prendas cuyo proceso es:

- *limpieza en seco
- * lavado y secado de prendas (valet)
- * lavado y secado de prendas de cama (acolchados, frazadas, cubrecamas,)
- *blanquearía: limpieza y planchado de alta calidad en manteles, sabanas y toallas,
- * planchado de prendas.

Dichos servicios no siempre fueron y son los mismos ya que varían sobre todo en la lectura del cliente, la zona y sus necesidades. Una de las alternativas más usadas y prometedoras a utilizar para la atracción de demanda es la utilización de redes sociales

con promociones que atraigan al cliente donde en los tiempos que corren, la tecnología es un medio muy importante.

Un punto importante acá era determinar si la misma encargada de sucursal veía factible y viable el cambio zonal de una de las sucursales a zona norte; y la misma expresaba que sería muy bueno para la empresa ya que generaría un cambio de imagen y valor para la marca tratando de surcar la debilidad presente que se posee ya que la respuesta que tiene hoy en día el negocio es baja porque actualmente no se cuenta con el personal debidamente capacitado, ni con la capacidad necesaria en máquinas. (Fustinoni, 2019)

IV. Entrevista al dueño del negocio

Una vez conocido el ambiente comercial por medio de los proveedores como el ambiente interno por medio de las otras dos entrevistas, es momento de centrarse en la entrevista propia al dueño del local para referirse al traslado del negocio en sí hacia la zona norte de la ciudad. El dueño expresa que está muy entusiasmado con dicho proceso, pero denota que el mismo deberá llevarse a cabo bajo una logística muy ajustada (que contemple todo lo necesario tanto en el local de salida como en el de ingreso), con presencia de todos los funcionarios de la empresa más lo de soporte (plomeros, instaladores de máquinas, electricistas, fleteros, etc). El traslado debe ser realizado en 1 día debiendo quedar el nuevo local operativo (seguramente no al 100%, pero operativo) y realizarse en el día de menor facturación de la semana.

Es importante determinar, según lo expresa el entrevistado, que por valores de la empresa se busca continuar con el capital humano que posee el negocio sin tener que despedir o buscar nuevos operarios, siempre revisando si su función es acorde a los de la empresa o si demandan de una capacitación o no.

Un punto importante para finalizar dicho análisis interno y junto al análisis del macro entorno como del micro entorno, poder sacar conclusiones y proyectar una eficiente propuesta profesional, es pertinente saber qué es lo que busca el dueño del local sobre dicho traslado en relación a su empresa, donde el mismo expreso:

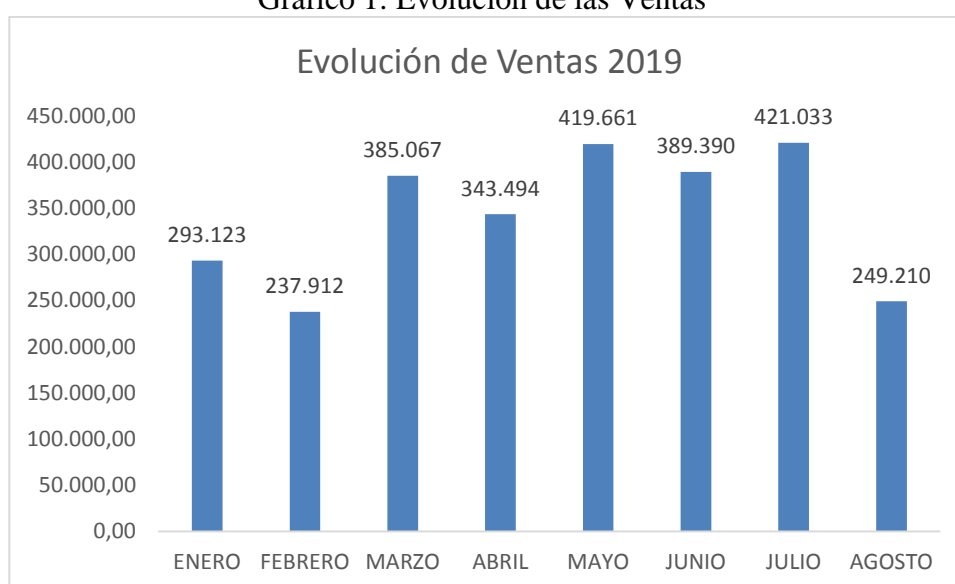
“La expectativa es que la facturación aumente. Los niveles actuales de facturación, no estaban permitiendo que la empresa rentabilizara. Con el mismo costo operativo, zona norte ofrece un mercado mayor de la población que usa nuestros servicios” (Obuljen, 2019)

5.4 Análisis Comercial de la Empresa

Al momento de realizar un estudio de cuáles son los últimos reportes obtenidos de la evolución de ventas de la organización en los últimos meses transcurridos del año de 2019. En el siguiente gráfico se puede observar de manera explícita el hecho de que las ventas de este tipo de servicio son cíclicas en el sentido de que en los meses de enero y febrero, donde los usuarios pueden no encontrarse en la Ciudad de Córdoba. Este hecho no es quizás lo sucedido en el mes de agosto, cuando los valores alcanzados en el mismo pueden responder a un acrecentamiento de la crisis económica que vive el país.

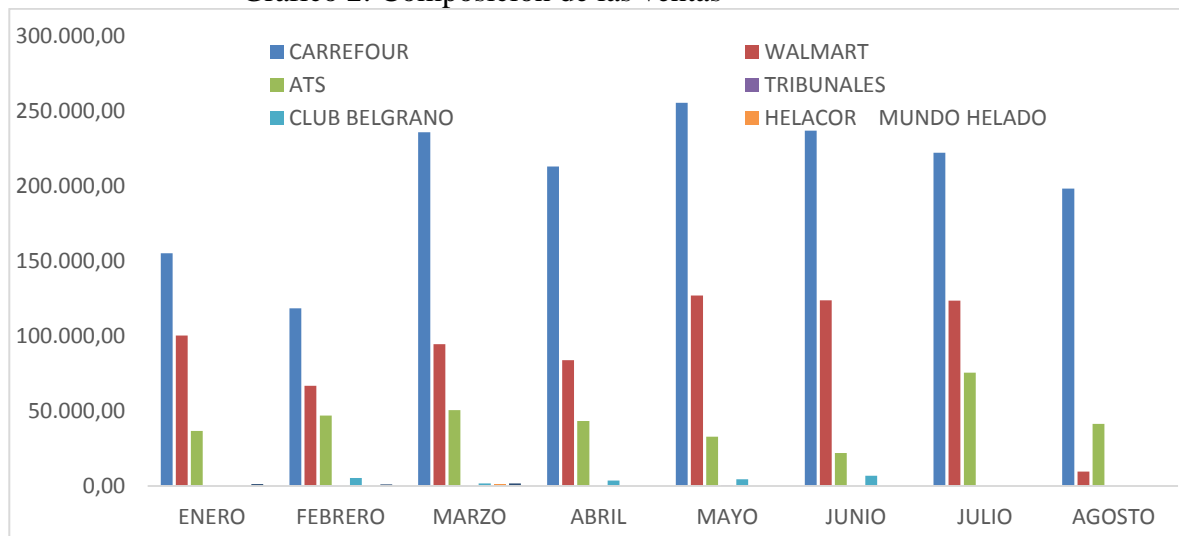
En relación a la composición de las ventas, se observa que la mayor participación la tiene Carrefour y Walmart, mientras que ATS le sigue en la generación de ingresos, siendo el primer generador de ingresos del grupo de clientes corporativos. En este último sentido, entre los clientes corporativos que le aportan ingresos a la empresa se encuentra el Club Belgrano que se mantuvo durante todo el año, mientras que Tribunales y Helacor (Mundo Helado) ha disminuido a lo largo del año. Esta última pérdida puede generar una pérdida sustancial para la organización, a la vez de que debiera generar nuevos esfuerzos para la sustitución de dicho cliente.

Gráfico 1: Evolución de las Ventas



Fuente: Elaboración Propia en bases a información de 5 A SEC

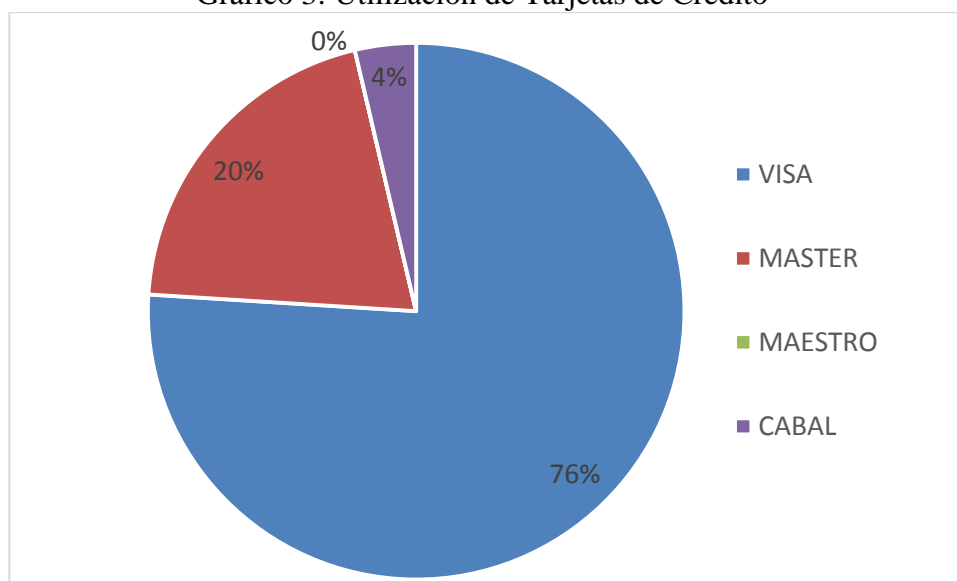
Gráfico 2: Composición de las ventas



Fuente: Elaboración Propia en bases a información de 5 A SEC

La organización dispone de diferentes medios de pago para que los consumidores puedan acceder a los servicios antes mencionados. Estos servicios son efectivo y tarjetas de crédito, junto con tarjetas de débito. En el caso particular de la utilización del efectivo dentro de la modalidad de pago, en el mes de agosto de 2019, este fue el medio más utilizado en el 91% de los casos, siendo que las tarjetas solo ocupaban el 9% restante. En cuanto a la composición de este último porcentaje en función de las diferentes alternativas brindadas por la organización se puede observar el siguiente gráfico.

Gráfico 3: Utilización de Tarjetas de Crédito

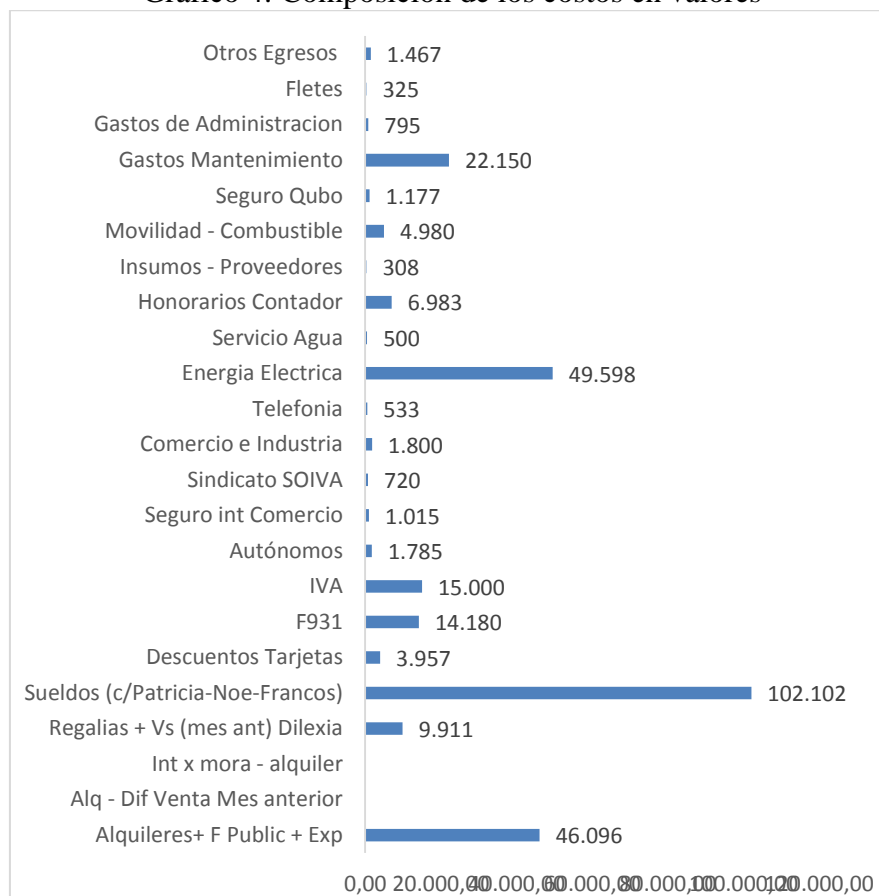


Fuente: Elaboración Propia en bases a información de 5 A SEC

En relación a la situación que se observa respecto de la evolución de los egresos que realiza la organización, existen dentro de la información provista, la posibilidad de distinguir entre aquellos costos fijos, y costos variables. Los primeros responden al pago de aquellos servicios o actividades necesarias a realizar dentro de la organización sin importar el nivel de ventas que la organización tenga en este sentido. En el caso particular de la situación de los costos variables estos responden a aquellas erogaciones necesarias de realizan en función de las prendas recibidas dentro de la organización y que forman parte del uso de la maquinaria para el lavado y tintorería como así también la utilización de productos para tal fin. En este último punto también se encuentran los costos relacionados al personal contratado que se encuentra dentro de la franquicia.

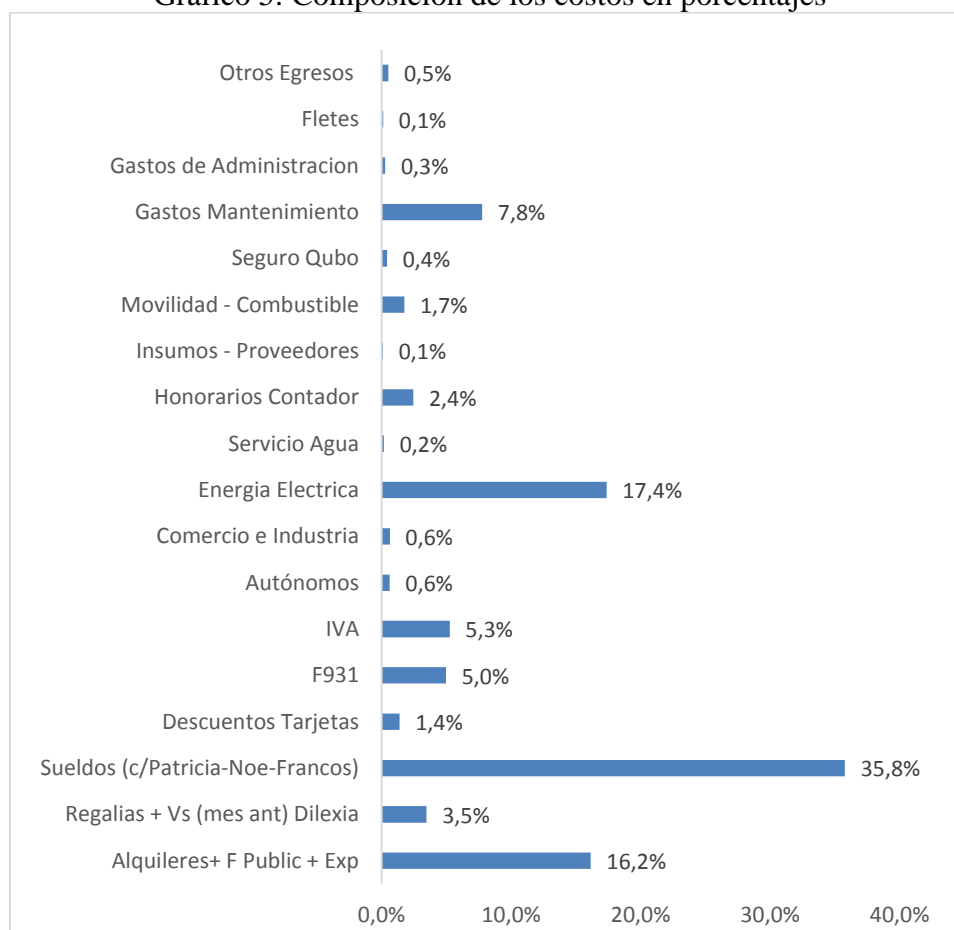
En primer lugar, es necesario mencionar que debido a la multiplicidad de costos hace que solo se presenta la última información del mes de agosto del año 2019, expresando no solo los valores de los mismos, sino también su participación en el total.

Gráfico 4: Composición de los costos en valores



Fuente: Elaboración Propia en bases a información de 5 A SEC

Gráfico 5: Composición de los costos en porcentajes



Fuente: Elaboración Propia en bases a información de 5 A SEC

De los anteriores gráficos expuestos en concepto de costos de la empresa se puede observar que el mayor costo responde al pago de sueldos por parte de la empresa, motivo por el cual a continuación se llevará a cabo un análisis exhaustivo de la composición de estos salarios, como así también del sindicato que los regula para un mayor entendimiento de la situación que enfrenta actualmente la organización. En segundo lugar se encuentran los costos relacionados a la energía eléctrica debido a que la organización requiere de grandes niveles de uso de energía para el funcionamiento de las máquinas, como así también era de esperarse de agua. Sin embargo, en este último punto, el costo de este insumo es bajo en comparación con la luz, tan solo el 0,2% desmitificando el hecho de que este tipo de emprendimiento desperdicia agua como recurso natural escaso.

Por último, el tercer gran costo que forma parte de las obligaciones que debe enfrentar la organización se encuentran los alquileres, expensas y fondos públicos relacionados al mantenimiento del local donde se encuentra la franquicia, y aquellos gastos por encontrarse en grandes superficies de supermercados.

En relación a los sueldos de los trabajadores que se encuentran dentro de la franquicia, los mismos se encuentran regulados por la Cámara de Tintoreros de la Provincia de Córdoba y el Sindicato de Obrero de la Industria del Vestido y Afines (SOIVA), mediante el cual por el Convenio Colectivo de Trabajo homologado en el 2009. Esta homologación da cuenta de que existe dentro de esta cámara la actividad regulada de los tintoreros. La empresa 5 A SEC sobre la cual se realiza la presente investigación se encuentra adherida a dicho convenio colectivo de trabajo, cumplimentando el pago de honorarios correspondientes a las últimas actualizaciones vigentes del gremio, y en el Anexo , a modo de ejemplo una imagen de un recibo de sueldo de la empresa para un colaborador con funciones básicas.

5.4 Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Alta calidad en el servicio por la utilización de insumos de proveedores seleccionados. • Eficiencia y rapidez respecto del tiempo de entrega para cumplir con el cliente. • Pocos servicios sustitutos. • Cartera de clientes fidelizada • Maquinarias cuantitativamente acordes a la demanda del servicio en relación a sus procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca inversión en publicidad • Carencia de estrategias de mercado para atraer nuevos clientes • Poco-nulo poder de negociación con los proveedores. • Mala gestión interna • Presión por parte de la franquicia. • Personal poco capacitado
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • El clima húmedo y las lluvias impiden que la ropa se lave bien y se seque a tiempo, por lo que las personas deciden utilizar el servicio. • Oportunidad de captar nuevas tecnologías • En la zona elegida para reubicar la tintorería, los costos de alquileres son menores, así como también es menor la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> • La situación económica general del país. • Las presiones legales e impositivas, independientemente de la zona. • Pocas barreras de entrada al rubro/negocio. • Cambio en la elección de demandar el servicio por parte de los clientes.

Fuente: Elaboración propia (2019)

Capítulo VI: Conclusiones Diagnósticas

Relevado, analizado y estudiado todo lo redactado líneas arriba y haciendo hincapié al análisis del ambiente externo por medio de la herramienta PESTEL, al análisis del micro entorno por medio de la herramienta PORTER, como al análisis interno por medio de las encuestas mostradas anteriormente, así como el uso de la cadena de valor entre otras, expuestos previamente; se observa una clara oportunidad de sugerencia de trabajo por parte de la autora de dicho trabajo final de grado de desarrollar un plan de negocio para la inserción de una tintorería en la zona norte de Córdoba. Dicha iniciativa se visualiza mediante el siguiente análisis:

En primer lugar, la empresa posee una alta calidad en el servicio prestado para sus clientes lo cual la determina como una empresa visible y prestigiosa en el mercado fidelizada por sus clientes. Por otro lado, la empresa posee una eficiencia en sus procesos lo cual hace que la respuesta al servicio del cliente sea ejecutada en tiempo y forma pudiendo por medio de dicha fortaleza generar una ventaja competitiva con respecto a la competencia y además beneficiarse de la misma ya que dicha actividad posee pocos servicios sustitutos.

En segundo lugar y haciendo hincapié al sector externo, se denotan numerosas oportunidades una vez realizada dicha intervención profesional, como la capacidad y posibilidad de la empresa de captar nuevas y últimas tecnologías en relación a sus procesos, como maquinarias, haciendo de los costos más controlables en el horizonte tiempo y a la vez captar la oportunidad de brindar el servicio en un nuevo mercado donde el mismo es poco explotado y la competencia como lo costos de alquileres son menores en comparación a otras zonas donde la oferta es mayor como zona centro y nueva Córdoba.

En tercer lugar y una vez analizado lo anterior, la empresa cuenta con grandes oportunidades de crecimiento, pero para ello debe surcar y corregir las debilidades internas que la misma posee como lo es la falta de publicidad por medio de redes sociales como la carencia del uso de estrategias de mercado para captar y fidelizar a los clientes actuales como a futuros, lo cual es una herramienta importante si la organización quiere instalarse en una nueva zona con el fin de hacerse conocida. Otra debilidad que se deberá prestar atención es que muchas veces el personal está poco capacitado, lo cual genera mucha inversión en capacitación ya que la empresa tiene como valor mantener a los empleados a lo largo del tiempo.

Es por ello que, desde dicho punto de vista, se ve la necesidad de generar un plan de intervención que le dé a la empresa un conjunto de herramientas teóricas como prácticas para poder lograr dicho fin y que, por medio de ella, la organización logre establecerse eficazmente en este nuevo ambiente generando por medio de sus procesos, como servicio al cliente, la imagen de una empresa eficiente y prestigiosa en relación a la prestación de este tipo de servicios.

Finalmente, es importante saber, que todo lo citado anteriormente se lo debe o intentará lograr surcando las diferentes amenazas que posee la organización como lo son:

- La situación económica general del país.
- Las presiones legales e impositivas, independientemente de la zona.
- Pocas barreras de entrada al rubro/negocio.
- Como, el cambio en la elección de demandar el servicio por parte de los clientes.

Capítulo VII: Objetivos de la Propuesta

En función de la detección de las diferentes oportunidades y fortalezas detectadas para 5 A SEC es posible realizar una propuesta de aplicación profesional para la empresa, para alcanzar el objetivo, de por medio de la aplicación de un Plan de Negocios, relocalizar a la misma en zona norte.

7.1 Objetivo General de Aplicación

Relocalizar a la empresa 5 A SEC en la zona norte, por medio de la elaboración de un Plan de Negocios, para alcanzar un crecimiento de la empresa en esta nueva localización, que le permita aumentar su facturación en un 25%, para los cinco años de duración del plan.

7.2 Objetivos específicos

- Incrementar los ingresos de 5 A SEC, en un 10% mediante el aumento de su capacidad productiva en el nuevo local, por medio de una mayor cantidad de máquinas, para 2020 a 2024.
- Implementar estrategias de marketing y ventas en 5 A SEC, en su nueva localización para aumentar la cantidad de clientes e incrementar las ventas en un 7%, para 2020 a 2024.
- Incorporar el servicio adicional de delivery de ropa para clientes de 5 A SEC una vez instalada en su nueva ubicación, para incrementar las ventas en un 8%, para 2020 a 2024.

El planteo del objetivo general de aplicación sobre la base de la elaboración de un Plan de Negocio tiene como principal motivación colaborar a los dueños de la organización en la relocalización de la tintorería en otra zona de la Ciudad de Córdoba, debido a la potencialidad de crecimiento que se detecta en la misma. En este sentido, es posible distinguir que el cumplimiento del objetivo general trae aparejado consigo el cumplimiento de diversos objetivos específicos que hacen al leve motive de mejorar el crecimiento de la organización. En primer lugar, mediante el aumento de la capacidad productiva para ampliar la cantidad de clientes atendidos en el menor tiempo. A la vez, por medio de políticas marketing, adoptar estrategias de mayor visibilidad para la empresa, para alcanzar una mayor penetración de mercado, y por último, mejorar el servicio de la empresa por medio de la innovación de delivery de ropa.

Capítulo VIII: Propuesta de Aplicación

8.1 Etapa Estratégica

En esta etapa de la propuesta se desean abordar las distintas estrategias para la empresa 5 A SEC. En función de las debilidades que se indagaron en el análisis interno de la empresa se encuentran dos problemas de importancia, la necesidad de crecimiento y de relocalización de la organización en otro sector de la Ciudad de Córdoba. En esta etapa se seleccionan para el cumplimiento de los objetivos planteados en la sección anterior, dos tipos de estrategias. La primera estrategia será corporativa o de consolidación, que se relaciona directamente con la revisión y adecuación de una misión, visión y valores de la empresa, como así también un organigrama, que busca modificar la estructura organizacional actual para alcanzar un mejor funcionamiento de la misma, al momento de que se localice la empresa en la zona norte de la Ciudad de Córdoba.

Este tipo de estrategia responde al primer objetivo que busca mejorar las ventajas que ya posee la empresa en el mercado, por medio del crecimiento como así también su relocalización. Ningún crecimiento será posible de alcanzar si la organización no dispone de las bases estratégicas para el crecimiento. Esta situación, lleva a reflexionar que el negocio actualmente no posee misión, visión y valores de la empresa. Por lo cual se propone que la misma incorpore, dentro de su accionar y actividades cotidianas, los siguientes lineamientos;

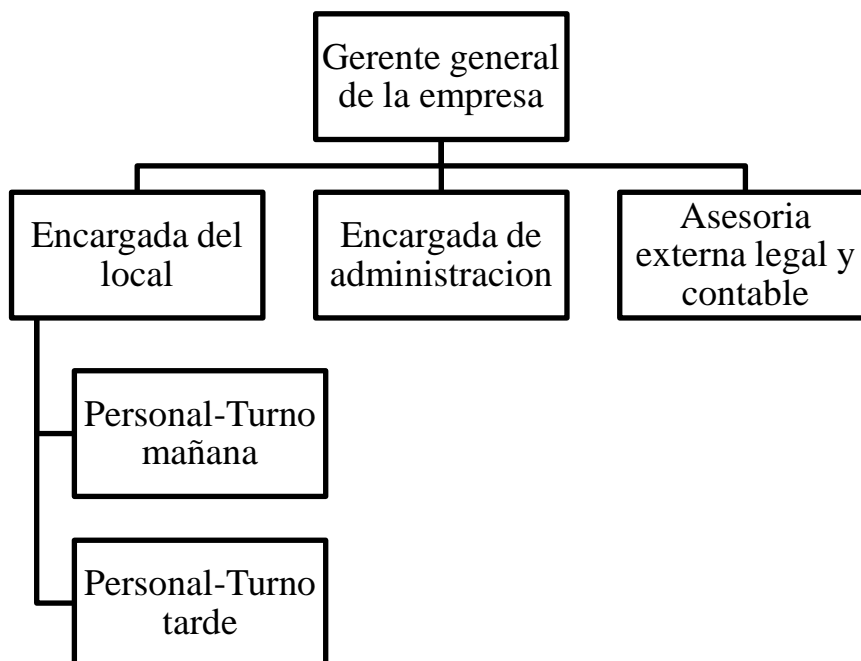
Visión: La visión de la empresa es ser rentables y lograr permanecer en el mercado para poder brindar un servicio de calidad y excelencia a los clientes.

Misión: La misión de la empresa es proporcionar servicios de tintorería y lavandería con una buena relación calidad/precio para que fueran asequibles y accesibles a todas las personas, con una política de precios transparente y rapidez en la entrega.

Valores: Los principales valores y compromisos de la empresa son proximidad, innovación, excelencia y responsabilidad.

A su vez, debido a la ausencia de un organigrama, se plantea como herramienta previa a la realización del Plan de Negocios para la organización en cuestión, el planteo de esta herramienta de gestión como complementaria.

Ilustración 1: Organigrama Propuesto



Fuente: Elaboración Propia

En una descripción pormenorizada de la anterior ilustración se observa en el primer nivel del organigrama se encuentra el dueño de la empresa, que es quien aporta el capital para el negocio, y quien se lleva las ganancias del mismo. El dueño es a quien se le rinden cuentas de lo que sucede en el negocio, tanto laboral, como operativa y financieramente.

En el segundo nivel se encuentran la encargada del local, la encargada de administración del negocio y los asesores externos en materia legal y contable.

La encargada del local es quien maneja el negocio desde adentro. Es decir, es quien se encuentra en la operación diaria del negocio. A su vez es quien trata de manera directa con las empleadas del local, y a quien ellas deben rendir cuentas en primer lugar, respetando la cadena de mando. Esta es quien se encarga de realizar los pedidos de los insumos necesarios para que el negocio funcione, previa conversación con el dueño y la encargada de administración. Se ocupa de armar los horarios de trabajo, así como de controlar que los diferentes procesos y procedimientos necesarios para que los servicios se brinden de la manera correcta. También es quien se encarga de capacitar al nuevo

personal en caso de ser necesario, y está disponible para la solución de problemas cotidianos, tanto respecto del proceso como de cualquier conflicto con el cliente.

La encargada de administración es quien se encarga de llevar adelante todas las tareas que hacen al detrás de escena del negocio, como es ocuparse del pago de las cuentas, envío de novedades al contador, impresión y firma de recibos de sueldo, control de facturas y gastos, realización de análisis de venta, de gastos y comparativas para el dueño, y cualquier otra gestión oportuna para que el negocio funcione.

Dentro de los asesores externos se encuentran por un lado los legales, que son los abogados, quienes se ocupan de cualquier inconveniente que haya respecto de los empleados a nivel legal, como pueden ser los juicios o demandas. A su vez asesoran al dueño respecto de otras cuestiones que puedan estar relacionadas al negocio tales como la razón social, etc.

En esta misma categoría se encuentran, por otro lado, los asesores contables, que son quienes realizan la liquidación de sueldos, aguinaldos y vacaciones de los empleados, se encargan de los impuestos como por ejemplo el Impuesto al valor agregado, Ingresos Brutos y Comercio e Industria, que son algunos de los más importantes.

En el último estrato del organigrama se encuentran las empleadas del local, que son quienes realizan el trabajo operativo y llevan a cabo los distintos procesos que se realizan dentro del negocio, como son la recepción de prendas, el diagnóstico de las mismas, lavado, secado, planchado, embolsado, etc.

La importancia que tiene que el organigrama esté presente en la empresa, es que todos puedan entender de manera clara como esta dada la cadena de mando en el negocio, ya que de esto muchas veces depende que la información llegue a quienes debe llegar y en la forma en la que debe llegar y esto evita inconvenientes y malos entendidos dentro de la empresa.

La propuesta de los anteriores conceptos corporativos, responden a una estrategia corporativa, debido a que cimentan las bases de la organización para la visión general de la misma a mediano y largo plazo, como así también para sus empleados y la identificación de los mismos con la marca y para los clientes. Una vez planteada las bases estratégicas de la organización se propone esquematizar en la etapa táctica los siguientes planes de acción.

- a) Descripción de la Oportunidad de Negocio
- b) Costos de Expansión de la empresa aumentando la capacidad productiva

- c) Costos del servicio dentro de la organización
- d) Perfil del Cliente
- e) Estrategia de Marketing

8.2 Etapa Táctica

En relación a la situación particular de la aplicación del Plan de Negocios, se comienza la exposición de este tipo de herramienta de management, por medio de la secuencia lógica planteada en el marco teórico de la presente aplicación.

8.2.1 Descripción del negocio

5 A SEC, es una red de lavanderías de origen francés, que luego se popularizó en todo el mundo adoptando un régimen de franquicias. Actualmente, año 2019, la casa matriz en Argentina se encuentra en la provincia de Buenos Aires. La empresa se dedica a todos los servicios de lavandería y tintorería: ropa de hogar, prendas de vestir, arreglo de ropa y calzados, limpieza de alfombras, limpieza de cueros y gamuzas, entre otros donde sus servicios se basan en 4 criterios esenciales para un lavado eficaz: la acción mecánica, los productos detergentes, la temperatura y el tiempo dedicado a cada ciclo. Para su eficiente servicio; utilizan una gama exclusiva de productos detergentes que blanquean, purifican, desengrasan y suavizan los textiles.

Esta franquicia de 5 A SEC cuenta con capacidad productiva y maquinas para poder brindar diversos servicios relacionados a la tintorería y lavado tanto de prendas como de ropa blanca. Al ser un servicio, debe tomar en cuenta las necesidades del cliente y adaptarse a ellas para poder permanecer en el mercado. Es por ello que debe evaluarse la mezcla de servicios que ofrece el negocio y a partir de ello realizar un sondeo de cuál de ellos es el que consumen más los clientes para focalizarse en ellos y también en aquellos que menos se consumen para promocionarlos y hacerlos más visibles.

8.2.2 Costos de Expansión de la Empresa

La elaboración de este apartado corresponde al cumplimiento de la posibilidad de ampliar la capacidad productiva de la franquicia al momento de su relocalización en la zona norte de la Ciudad de Córdoba. Esta actividad consiste en la adquisición de una lavadora industrial, bajo el estricto requerimiento de la casa matriz de la organización a la cual pertenece la franquicia. Esta incorporación implicará que se incorporé una

máquina lavadora en seco industrial, de la marca argentina, Odisior S.A, ubicada en la Provincia de Buenos Aires, sobre la cual se tiene la siguiente imagen representativa.

Ilustración 2: Lavadora en Seco



Fuente: Odisior S.A (<http://odisior.com.ar/lavacentrifugadora/>)

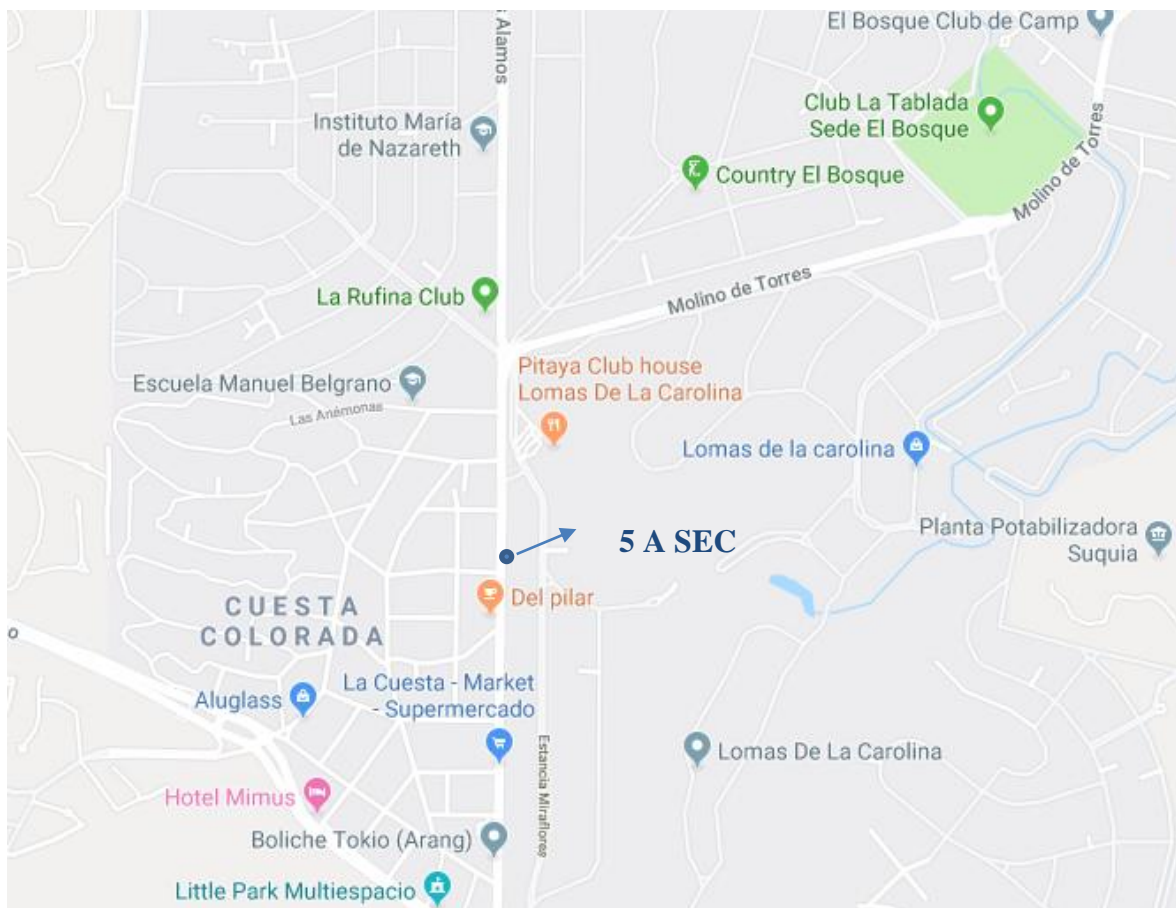
Esta incorporación de maquinaria tendrá las siguientes especificaciones relacionadas a las funciones que la misma posee y sobre la cual la franquicia ubicada en zona norte de la Ciudad de Córdoba utilizará. La maquinaria que se incorporará tendrá la última generación y la máxima calidad de componentes y materiales de la marca MARVA comercializada por la empresa Odisior. A su vez, disponen de los últimos avances en WET CLEANING y sistemas de ahorro de agua, energía y productos químicos, es de fácil manejo y programación. La eficiencia en el proceso de secado supera a los modelos existentes actualmente y el aprovechamiento del espacio ha sido uno de los principales cambios positivos que ha tenido la maquinaria en su diseño.

El costo de esta maquinaria alcanza un total de \$100.000 que se abonará por parte de la empresa más el porcentaje de IVA y traslado hasta el local que tendrá un costo final de \$127.050, que ampliará la capacidad productiva de la organización en un 10% de los ingresos. La instalación de esta máquina dentro del local tendrá un valor adicional que se presentará en la etapa presupuestaria del presente trabajo, ya que responderá a la disposición del espacio que se utilice para la ubicación.

8.2.3 Conceptos de la Relocalización y modificación de costos

El proceso de relocalización para la franquicia de 5 A SEC se realiza sobre la base de que su localización será en la zona de Norte de la Ciudad de Córdoba, en Avenida Los Álamos al 5151, como muestra la siguiente ilustración.

Ilustración 3: Ubicación Estratégica de 5 A SEC



Fuente: Elaboración Propia en base a google maps

En relación a los costos del servicio los mismos se toman en función de la información antes expuesta en el análisis comercial de la franquicia en su estado actual, con la salvedad de que se modifica el valor del alquiler debido a la nueva localización. Otra modificación que se realiza dentro de esta estructura de costos responde al alquiler que se encuentra en aproximadamente \$20.500 y en el Anexo V del presente trabajo se encuentra un valor de referencia.

- Aumento del 20% de la Energía Eléctrica
- Aumento del 10,5% del uso de Agua
- Disminuyó un 10% de Movilidad y Combustible para los dueños

8.2.4 Perfil del Cliente

En este tipo de negocio es difícil identificar el ciclo de vida del cliente. Esto es así porque hay diferentes tipos de clientes, pudiendo diferenciarlos de manera básica entre empresas y clientes de mostrador. En este caso particular se tiene que, el ciclo de vida es de 12 meses aproximadamente. Puede considerarse de esta manera porque usualmente luego de esos meses, los clientes suelen buscar nuevamente precios para asegurarse de que se les está cobrando un precio acorde a los precios generales que se manejan en el mercado respecto del servicio que se les brinda.

En el caso de los clientes de mostrador, no se puede establecerse con claridad su perfil porque usualmente varían de cliente a cliente, y de acuerdo al servicio que consuman dentro de la mezcla que se ofrece. Lo bueno del negocio, es que la mezcla es variada, lo que ayuda a que se mantenga la rotación de los clientes que consumen uno u otro servicio, o que se los pueda atraer a aquellos servicios que consumen poco. Sin embargo es posible distinguir que posee un poder adquisitivo medio a alto debido a que los costos de este servicio, si bien no se consideran elevados, son un tipo de servicio, que al momento de encontrarse en crisis, es prescindible.

Los principales clientes del negocio, como se menciono anteriormente son clientes de mostrador y empresas.

Dentro de los clientes de mostrador se encuentran:

- * Clientes estacionales: estos clientes son los que van al negocio en determinadas épocas del año, con diferentes requerimientos de servicios.
- * Clientes frecuentes: son aquellos que consumen la mayoría o todos los servicios que se ofrecen en el negocio, por ende están activos todo el año.

Entre las empresas, se cubren ambos servicios, tanto el de lavado de uniformes y ropa de trabajo, como el servicio de lavandería, ya que el negocio cuenta con empresas que tienen departamentos de alquileres diarios, a los cuales se les realiza el lavado de la ropa blanca, y otras empresas como Helacor, a la que se le hacen los lavados de la ropa de trabajo.

8.2.1 Estrategia de Marketing

En relación a las estrategias de marketing posibles de aplicar dentro de la organización una vez alcanzada la relocalización se observa que, la misma consiste en la selección de qué herramientas del proceso de penetración de mercados se debe considerar como las más relevantes para llevarlas a cabo dentro de la organización.

En función de que la empresa ya se encuentra inserta en el mercado a través del reconocimiento de la misma como una cadena de franquicias, es una realidad que la organización debe contar con una especificación mayor en apuntar a su público objetivo de zona norte. Esta situación genera que las políticas o situaciones planteadas como posibles acciones en el presente apartado se encuentran con mayor énfasis en esta situación.

- Campaña en redes sociales: la campaña en redes sociales consistirá en utilizar los medios digitales de publicidad tales como Facebook, Instagram, correo electrónico y whatsapp, tanto para promocionar el negocio en la nueva zona como para informar a los clientes actuales de la nueva localización del local. En todos los casos se contratara un diseñador para configure el anuncio adecuándolo a cada uno de los medios digitales que se utilizaran.
- Acuerdo con locales de venta de ropa de cama y ropa blanca de la zona (eligiendo uno o dos que sean marca reconocida para lograr el efecto deseado) para ofrecer cupones de descuento. Esto consistirá en entregar cupones de descuento a aquellos clientes que cumplan con el criterio establecido por la empresa al momento de su compra. El descuento será por un porcentaje específico que se descontara del valor de la compra.
- Sorteo de orden de compra: en este caso, se realizara un sorteo de una orden de compra, para un negocio a convenir oportunamente, para lo cual los clientes deberán llenar cupones en los que dejaran los datos personales. Esto permitirá no solo captar clientes a través de esta estrategia sino también nutrir la base de datos de la empresa.
- Beneficios 2x1 y 3x2 en servicios: se otorgaran estos beneficios de manera esporádica, para que cuando los clientes vean que están disponibles los aprovechen. Estos beneficios consisten en que, por ejemplo, al precio de un servicio, podrán obtener dos. En estos casos, los dos servicios deben consistir en lo mismo, no pudiéndose combinar servicios diferentes en la promoción.
- Descuentos en días específicos: consiste en que en días particulares, como por ejemplo el día del padre, día de la madre, día de la mujer, etc., se otorgaran descuentos dirigidos puntualmente a quienes sean los homenajeados en ese día. El mismo criterio se aplicaría en los días de los cumpleaños de los clientes. Por ello es importante tener actualizada la base de datos de clientes.
- Folletería para publicitar el local en los negocios de la zona: se entregaran folletos en los distintos locales de la zona. Estos se dejaran en los negocios a cambio de descuentos para los empleados de los diferentes locales y sus dueños. Esto permitirá atraer más clientes, no solo a aquellos que serán beneficiados con los descuentos, sino también a todos los clientes de los locales en donde se dejen los folletos, quienes comenzaran a conocer y a reconocer el negocio.

- Cartelería para que el negocio sea visible: se utilizarán carteles que llamen la atención fuera del local, que indiquen de manera clara el nombre, el servicio que se brinda y los horarios de atención y teléfonos. Al ser la zona muy transitada, esto permitirá que el negocio sea visible y destaque entre los demás, para que las personas lo tengan en cuenta a la hora de precisar sus servicios.

En un análisis crítico de las alternativas seleccionadas anteriormente es posible dar cuenta de que existe dentro de la misma, la necesidad de apuntar a más de un público objetivo en el sentido de que acuden a la utilización de los servicios de 5 A SEC, tanto consumidores jóvenes como adultos. Para el público joven se seleccionaron estrategias relacionadas al uso de redes sociales y también de descuentos para días especiales. Mientras que para el caso de aquel público de adulto, la política de marketing se concentró más en la utilización de herramientas offline, como folletería y cartelera que se encuentra más al alcance de este público.

Por último, y con la intención de mejorar la competitividad de la organización se ideó la posibilidad de que la relocalización de la franquicia a la zona norte sea acompañada con alianzas estratégicas con diferentes empresas o negocios de la zona. A modo de ejemplo, se plantea la búsqueda de productos complementarios al servicio de tintorería y lavandería como la ropa blanca, para en aquellas casas que las comercialicen realizar una alianza de que otorguen descuentos para el uso de los servicios de 5 A SEC.

8.2 Etapa Presupuestaria

En esta etapa se encuentra la disposición de los valores monetarios del Plan de Negocios para la relocalización de la franquicia 5 A SEC en la zona Norte de la Ciudad de Córdoba. En primer lugar, el proceso comienza con el traslado de las máquinas actuales de la empresa a la nueva localización. Para esta actividad se tercerizó con una empresa de mudanza especializada en comercio, por un valor de \$40.000 más IVA. En el Anexo V se encuentra el comprobante de respaldo para dicho servicio.

Esta mudanza a su vez se tiene implicará la adecuación del local producto de las mejoras en las instalaciones eléctricas que se necesitan para la instalación de las máquinas, como así también la instalación de plomería para llevar a cabo la propuesta de mejorar para el desagüe de agua. A su vez, se tendrá que realizar un

gasto en cartelera para la empresa y así dejar el local en condiciones para la presentación al cliente. El presupuesto de la empresa de Cartelería se encuentra en el Anexo V del presente documento de trabajo.

Tabla 3: Costo de la Mudanza

Costo de la Propuesta	
Mudanza	\$ 48.400
Alquiler	\$ 41.000
Cartelería	\$ 28.000
Instalación Eléctrica	\$ 15.000
Instalación de Plomería	\$ 10.000
Total	\$ 139.400

Fuente: Elaboración Propia

En la presente propuesta también se estipula un costo de estrategias de Marketing que se mencionaron anteriormente, si bien no existe un presupuesto para una empresa en particular que lleve a cabo estas acciones, se supondrá que el promedio de presupuesto para este fin de la organización será de \$30.000 pesos mensuales.

A su vez, otra propuesta que se realizó para la presente intervención profesional consistió en la incorporación de una lavadora en seco que se aumenta la capacidad de la empresa para la prestación de servicio. Esta incorporación implicará una readecuación del espacio para su instalación que si bien se presupuesta en esta acción implica un gasto al comienzo de la mudanza para dejar el local a disposición. La instalación de la maquinaria se contrata con la misma empresa de comercialización de la lavadora que tiene técnicos en la Provincia de Córdoba, y que si bien no otorgaron presupuesto, se estima que se encuentra en aproximadamente \$5.000 una vez que la máquina se encuentre en el local.

Tabla 4: Capacidad

Costo de Aumento de Capacidad	
Lavadora Seco	\$ 100.000
IVA	\$ 21.000
Transporte	\$ 6.050
Instalación Máquina	\$ 5.000
Adecuación del Espacio	\$ 5.000
Total	\$ 137.050

Fuente: Elaboración Propia

En relación a los costos de la organización en su nuevo local a continuación se procede a explicitar los mismos en base a los supuestos mencionados anteriormente de aumento en el costo de la utilización de la energía eléctrica, del servicio de agua, y la disminución de los costos de movilidad y combustibles.

Tabla 5: Costos de Funcionamiento

Los Álamos	
DETALLE	
Alquileres Final	\$ 20.500
Regalías Dilexia	\$ 9.911
Sueldos (3)	\$ 102.102
F931	\$ 14.180
IVA	\$ 15.000
Autónomos	\$ 1.785
Seguro int Comercio	\$ 1.015
Sindicato SOIVA	\$ 720
Comercio e Industria	\$ 1.800
Telefonía	\$ 533
Energía Eléctrica	\$ 59.518
Servicio Agua	\$ 553
Honorarios Contador	\$ 6.983
Insumos - Proveedores	\$ 308
Movilidad - Combustible	\$ 4.330
Seguro Qubo	\$ 1.177
Gastos Mantenimiento	\$ 22.150
Gastos de Administración	\$ 795
Fletes	\$ 325
TOTAL DE EGRESOS	\$ 263.685

Fuente: Elaboración Propia

En relación a la modificación de los ingresos debido a la propuesta se estipula que los mismos crecen debido a la nueva localización y ampliación de la capacidad productiva, por la captación de nuevos clientes a través de la publicidad y acciones de marketing, y por la incorporación del servicio de delivery de ropa en última instancia. En el primero de los casos el aumento será del 10% mientras que en el segundo y tercer caso, alcanzaría un porcentaje total del 15%. Los porcentajes antes planteados son de mejora anual, por lo que si bien no se posee un valor final de los ingresos de la empresa, se tomará como promedio de los meses actuales el valor de ingreso mensual y se lo anualizará. Así, se espera que para el año 2019 el monto total de ingresos alcance un total de, \$4.108.335. En este sentido las

proyecciones de ingresos y gastos se muestran en el siguiente cuadro resumen. En este cuadro también se observa que existe una actualización de ingresos y de gastos correspondientes a la utilización de un ajuste por inflación para los años venideros. En el caso del año 2019 primer año del plan se estimó, siendo que aún no cerró la misma en aproximadamente un 55%, y para los próximos años una caída de quince puntos para cada escenario.

Tabla 6: Flujos del Plan de Negocios

Año	1	2	3	4	5
Ingresos	\$ 1.027.084	\$ 1.989.975	\$ 3.482.456	\$ 5.441.337	\$ 7.481.839
Costos	\$ 903.135	\$ 966.711	\$ 1.353.396	\$ 1.691.745	\$ 1.860.919
Diferencia	\$ 123.949	\$ 1.023.263	\$ 2.129.060	\$ 3.749.592	\$ 5.620.919
ROI	14%	106%			

Fuente: Elaboración Propia

El cálculo del ROI como rendimiento de la inversión surgió de realizar el cociente entre la diferencia entre ingresos y costos, en relación a los costos totales de la propuesta. En función de dichos valores se puede observar que en el primer año la propuesta tiene un rendimiento de la inversión del 14%, mientras que en los años siguiente, aún con la actualización de la inflación y producto de la disminución en el costo por la adquisición de la máquina y la mudanza.

Tabla 7: Diagrama de Gantt

Actividades/Meses	2020	2021	2022	2023	2024
Relocalización efectiva del local					
Incorporación de máquinas					
Desarrollo y aplicación de técnicas de marketing y publicidad					
Incorporación de servicio de delivery de ropa					

Fuente: Elaboración Propia

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones Finales

El análisis realizado sobre la posibilidad de relocalización la empresa 5 A SEC actualmente ubicada en el Walmart de Horacio Juárez a la zona Norte de la Ciudad de Córdoba implicó un esfuerzo profesional en realizar un diagnóstico del entorno en que rodeaba la empresa para conocer la factibilidad del Plan de Negocio. La selección de esta herramienta se realizó a los fines de incorporar una herramienta de la administración de empresas que permite esquematizar los pasos a seguir para alcanzar con éxito el traslado de una unidad de negocio.

El cumplimiento de los pasos surgió de la oportunidad de negocio de la relocalización producto de la observación de una mayor densidad de posibles consumidores en la zona norte, específicamente en la calle Los Álamos al 5.000 donde se ubican los country de la Ciudad de Córdoba, y comienza La Calera. Esta ubicación respecto de la anterior implica que el público al cual se apunta es de mayor poder adquisitivo y se espera utilice de manera más asidua el servicio prestado.

El Plan de Negocio para la empresa 5 A SEC se planificó no únicamente desde el cumplimiento de los pasos, sino también del aprovechamiento de la empresa del traslado para el planteo de un aumento de su capacidad productiva. Esto implicaba una incorporación de máquina para el lavado en seco y la readecuación del local. A su vez, la propuesta se concentró en brindarle a la organización una estrategia de marketing posible de realizar, siendo que esta actividad no había sido tenida en cuenta anteriormente. Esta acción implicó un gasto de \$360.000 pesos anuales para mayor difusión de los servicios prestados.

La aplicación del Plan de Negocio implica que para la organización existe un retorno de la inversión positivo en el primer año donde la misma debe realizar los mayores gastos de la mudanza y de la adecuación del local, para en los años siguiente mejorar su performance de rendimiento, mejorando las ventas un 25% en el primer año del plan y actualizando por inflación.

La elaboración del presente documento implicó una mejora para la organización que lleva a replantearse otras alternativas de negocio complementarias a las actuales, y que si bien no forman parte de la presente investigación, se plantean como posibles recomendaciones. En términos concretos, se tiene que la organización debe rever la posibilidad de incorporar servicio de delivery de lavandería y tintorería en la adecuación de las nuevas tendencias y uso de la tecnología actual. Esta posibilidad como recomendación profesional le ampliaría horizontes a la empresa.

Una línea de aplicación profesional que no se realizó en este presente trabajo, pero que se puede desprender del diagnóstico de la organización es la falta de registro de la información que se obtiene de cada turno. En la actualidad el sistema de ventas solo registro las mismas, pudiendo cargar facturas, pero obviando por ejemplo, la rentabilidad de cada turno, la productividad de cada empleada, o distinguir cuál es el día de la semana que más ventas se genera. Esta falencia de información para la organización afecta al a toma de decisiones, motivo por el cual se recomienda que la organización invierta en nuevos módulos del actual sistema de software para disponer de dicha información. Esta información a su vez, debe ser utilizada posteriormente por el dueño para analizar el crecimiento de la organización, los nuevos cambios que pueden realizarse para volverla más eficiente, entre otras decisiones de mejora de rendimiento general del negocio.

Como recomendación final, se propone a la empresa el desarrollo de una Planeación Estratégica de manera formal. Se recomienda inicialmente trabajar a corto y mediano plazo, debido a la magnitud de la empresa, y luego, una vez avanzado el proceso e incorporada la forma de trabajo, llevarlo a largo plazo. Esto se realizaría en miras de la búsqueda de mayor competitividad.

Una vez desarrollada la Planeación Estratégica, se recomienda también la utilización de la herramienta de Cuadro de Mando Integral, con la cual se establecen indicadores que podrán medir la eficiencia y eficacia de la planeación estratégica y su aplicación en cuanto a los resultados obtenidos contrastados con los esperados por los dueños de la empresa, y mostraran como se alinean las acciones para llegar a la visión de la empresa. Esta herramienta le permitiría a la empresa convertir su estrategia organizacional en objetivos operativos para lograr el cumplimiento de sus resultados y poder medirlos.

Con la utilización de esta herramienta, los indicadores y objetivos se engloban en 4 perspectivas, las cuales son:

- Financiera
- Del cliente
- Procesos internos
- De aprendizaje

Bibliografía

Bibliografía Primaria

Arthur A. Thompson, M. A. (2012). *Administración Estratégica*, 18ª Edición. México, D.F: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Balanko-Dickson, g. (2007). *Como elaborar un plan de negocios exitoso*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de c.v.

Carla P.A y Padilla, I. E. (2016). *Fundamentos contables básicos*. 1º Edición. Sangolquí, Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Hill, C., & Jones, R. (2009). *Administración estratégica*. 8va edición. MCGraw-Hill.

Philip Kotler, G. A. (2007). *Marketing*. Versión para latinoamerica, 11º EDICION. Naucalpan de Juárez, Edo. de México: PEARSON EDUCACION .

Porter, M. (2008). *Las 5 fuerzas competitivas*. Duesto.

Sainz de Vicuña Ancín, J. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.

Thomas, W y Hunger, D (2007). *Essentials of Strategic Management*. 11 edition, Prentis Hall, Washington, D C.

Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercados y sociedad*. 1 Edición. Buenos Aires, Argentina: De las ciencias.

Bibliografía Secundaria

Dinatale, M. (2019). *Duro informe de la UCA llegó a 31,3% la pobreza multidimensional y hoy existen 127 millones de argentinos con carencias*. Publicado el 25/03/2019, extraído del URL: <https://www.infobae.com/politica/2019/03/25/duro-informe-de-la-uca-llego-a-313-la-pobreza-multidimensional-y-hoy-existen-127-millones-de-argentinos-con-carencias/>

Infobae, (2019). *Punto por punto las medidas que anunció Mauricio Macri*. Publicado el 14/08/2019, extraído del URL:<https://www.infobae.com/economia/2019/08/14/punto-por-punto-las-medidas-que-anuncio-mauricio-macri/>

Infobae. (2019). *El Gobierno aumentó por decreto una tasa para las importaciones*. Publicado el 06/05/2019, extraído del URL:

<https://www.infobae.com/economia/2019/05/06/el-gobierno-aumento-por-decreto-una-tasa-para-las-importaciones/>

InfoPyme. (2019). *Las PyMEs advierte que medidas de AFIP no las alivia*. Publicado el 29/08/2019, extraído del URL: <https://www.infopymes.info/2019/08/las-pymes-advierten-que-medidas-de-afip-no-las-alivia/>

Iprofesional.com. (14 de enero de 2019). *Expectativa por cifras del Indec: se estima que la inflación de diciembre será del 2,5% y la anual superará el 47%*. Obtenido de www.iprofesional.com: <https://www.iprofesional.com/economia/284862-indec-dujovne-presupuesto-Inflacion-2018-se-estima-que-el-indice-de-precios-acumulado-superara-el-47>

Lewkowicz, J. (2019). *La inflación que se viene luego del temblor*. Página 12, publicado el 03/09/2019, extraído del URL: <https://www.pagina12.com.ar/215990-la-inflacion-que-se-viene-luego-del-temblor>

Más Ingenieros (2 de febrero de 2019). *El uso de las nuevas tecnologías en la industria*. Obtenido de www.masingenieros.com: <https://www.masingenieros.com/portfolio/el-uso-de-las-nuevas-tecnologias-en-entornos-industriales/>

Slipczuk, M. (17 de mayo de 2018). *Como varió la inflación en lo que va de 2018 y como podría impactar la devaluación*. Publicado el 17/05/2018, Obtenido de: <https://chequeado.com/el-explicador/como-vario-la-inflacion-en-lo-que-va-de-2018-y-como-podria-impactar-la-devaluacion/>

Sitios Web

Ambiental, A. d. (5 de enero de 2018). www.buenosaires.gob.ar. Obtenido de www.buenosaires.gob.ar: https://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/documents/manual_de_referencia_para_tintorerias.pdf

Argentinas, E. (15 de septiembre de 2018). empresasargentinas.com.ar. Obtenido de empresasargentinas.com.ar: <https://empresasargentinas.com.ar/blanquear-o-dar-de-alta-a-un-empleado-en-argentina/>

Córdoba, S. O. (21 de septiembre de 2006). data.triviasp.com.ar. Obtenido de data.triviasp.com.ar: <http://data.triviasp.com.ar/files/parte2/conv56909.htm>

ctug.cat. (7 de febrero de 2014). www.ctug.cat. Obtenido de www.ctug.cat: www.ctug.cat/las-lavanderias-y-el-medio-ambiente/

Anexo

Anexo I: Modelo de entrevista - Entrevista a proveedores del negocio

1. ¿Podría darme un panorama general de la situación el día de hoy para

negocios como este? – En este momento, los negocios en general están pasando por una situación difícil, no tanto por las particularidades de cada negocio, sino por el entorno tanto político como económico que se está dando en nuestro país. La situación del dólar, y las desconformidades políticas así como las extremas rivalidades están generando un clima muy difícil para el comerciante del día a día.

Hablando, ahora sí, de este negocio puntual, la situación no es terrible pero tampoco es la mejor. Esto es así porque este negocio depende mucho de la situación general, porque la gente no tiene dinero para gastar, y cuando lo tiene le da prioridad a otras cuestiones, no al lavado de los acolchados o cuidado especial de sus prendas. Podría decirse que este negocio es un servicio de “privilegio”, porque no todos pueden llevar la ropa a la tintorería, porque tiene un costo mayor que hacer el lavado en casa ya sea en maquina o a mano. Entonces lamentablemente influye la situación económica general. En mi caso, como proveedor de estos negocios, me doy cuenta de que las tintorerías intentar ahorrar en productos, y compran lo indispensable para cubrir la necesidad pero ya no se stockean, y en cuestiones de cobranzas, está muy difícil la situación, hay mucho pago a plazo, y esto genera mucha incertidumbre respecto de si estos valores se cobrarán finalmente o no.

2. **¿Los costos de los insumos necesarios para este tipo de negocio se rigen de acuerdo al valor del dólar? En caso de ser afirmativo, ¿Cómo considera usted que esta situación afecta a sus clientes?** – Si, en su mayoría, los precios de los productos que se usan en estos negocios se rigen por el precio del dólar, porque son productos oficiales de la marca. Esto es una complicación tanto para nosotros proveedores como para los clientes, porque es muy difícil mantener una lista estable de precios y a la vez los clientes tienen que estar especulando respecto de cuando comprar y cuanto por esta misma cuestión. Siempre estamos en medio de la incertidumbre de las variaciones de la moneda, y eso realmente complica mucho el trabajo.
3. **¿Sigue teniendo la misma cantidad de clientes ahora que antes de que se desate la crisis respecto del dólar?** – No, sin dudas disminuyo la cartera de clientes activos que tenemos. Muchos negocios han cerrado por los altos costos, y otros compran de manera esporádica.
4. **Actualmente, ¿los clientes de siempre siguen comprando la misma cantidad de productos para sus sucursales?** – Se disminuyó la cantidad de compra de muchos clientes. Hay unos pocos que aún mantienen niveles normales de compra, pero la mayoría disminuyo la cantidad, en gran parte por lo que te explicaba anteriormente. Todo tiene relación con todo.
5. **¿Podrías contarnos brevemente cuales han sido las variaciones más significativas en cuanto a los productos que se consumían y los que se consumen actualmente? ¿Por qué cree que se ha dado esa variación?**
– Mira, podría ponerme especifico en cuanto a que productos y variaciones estadísticas, pero creo que no tendría mucho sentido. Te explico en general. Lo que esta pasando es que muchos de nuestros clientes están reemplazando

productos oficiales, que son mejores pero también más caros, por productos de segundas marcas. Como te decía antes, son pocos los que mantienen su nivel de compra, y estos clientes son los que priorizan la calidad del producto sobre el precio. Pero en términos generales, la mayoría de los negocios están optando por tener más en cuenta el factor precio, simplemente porque sino no le dan los costos.

- 6. ¿Considera que el volumen de negocios que existen actualmente de este rubro aumentara o decaerá?** – Sinceramente, creo que va a decaer. Toda esta situación, si bien nunca en nuestro país fueron excelentes las condiciones económicas, todo se dio muy rápido, entonces las pequeñas y me arriesgaría a decir que también las medianas empresas, no tienen espalda económica para aguantar lo que está pasando. Creo que muchas van a cerrar. Ahora, aquellas que tengan la espalda necesaria y logren aguantar, presiento que van a levantarse con mucha fuerza después, porque esto les está eliminando mucha competencia.
- 7. ¿Opina usted que la situación podría mejorar? ¿Qué condiciones cree que deberían darse para que esto suceda?** – Yo creo que la situación va a mejorar, y que la única forma de que mejore es más externa que interna. Es decir, creo que una vez que nuestro país se acomode un poco, y que todas estas cuestiones externas que afectan mejoren, aunque sea un poco, todo va a comenzar a salir a flote de nuevo, desde este negocio, hasta otros rubros. Pero como decía anteriormente, los que hoy puedan pasar la crisis, van a ser los que lleven la delantera cuando todo mejore.

- 8. Dejando de lado la situación económica del país, ¿Qué acciones considera usted que deberían tomar estos negocios para atraer clientes y mejorar las posibilidades de crecimiento?** – En primer lugar creo que la publicidad es uno de los puntos clave en este momento. El tema con esto es que hay que ponerse al día con la tecnología, para poder llegar no solo más lejos en cuanto a cuestiones geográficas, sino también para poder captar clientes desde la actualidad, demostrando que no porque son una tintorería son retrógrados o están fuera del sistema actual digamos. Creo que la tecnología hoy es una de las claves del éxito, tanto para comunicar, informar y publicitar, sino también para incorporar en los procesos productivos.

Anexo II: Modelo de entrevista - Entrevista al encargado general

- 1- **¿Podría contarme, en términos generales como funciona el negocio?** - Con dos personas, cubriendo un turno cada una. Capacitadas para cumplir sus funciones, recibir las prendas, desmancharlas, procesarlas, plancharlas, entrega de las mismas
- 2- **¿Cuál considera que es, en su opinión, la mayor fortaleza que tiene el negocio? ¿Lo considera una ventaja competitiva?** - La calidad del servicio. Si bien el cliente busca precio, termina yendo con el que le brinda mejor calidad
- 3- **¿Cuál considera que es la mayor debilidad del negocio?** - La inoperancia de las empleadas
- 4- **¿Qué aspectos cree que son necesarios cambiar para mejorar el negocio?** - Adquirir mejores maquinarias y mejorar la capacitación del personal
- 5- **Mirando hacia el ambiente externo, si la sucursal se mudara, ¿Qué oportunidades crees que se podrían dar para que el negocio crezca?** - Hoy en día, muy difícil dada la situación económica que se vive en el país

- 6- **Tomando en cuenta la pregunta anterior, ¿Cuáles son las amenazas que detectas ahora y cuales crees que se podrían encontrar al insertar el negocio en la zona norte de la ciudad?** - Las amenazas en este momento es principalmente que el cliente está priorizando otras necesidades, ya que brindamos un servicio prescindible, busca precios más bajos y no calidad. Al establecer la sucursal en zona norte se apunta a un público con un poder adquisitivo más alto que el actual, por ende eso podría ser una oportunidad en estos momentos.
- 7- **Respecto tanto de las fortalezas, como de las debilidades, ¿Cuál crees que son los factores determinantes en ambos casos?** - Mayor fortaleza es como se afronta las dificultades que se presentan a lo largo del día, y Mayor debilidad es no contar con los recursos necesarios para progresar.

Anexo III: Modelo de entrevista - encargada de sucursal

- 1- **Actualmente, ¿Cuáles son los servicios que se ofrecen en la tintorería?** - principalmente limpieza de prendas, procesos: *limpieza en seco, * lavado y secado de prendas (valet), * lavado y secado de prendas de cama (acolchados, frazadas, cubrecamas,) *blanqueria: limpieza y planchado de alta calidad en manteles, sabanas y toallas, * planchado de prendas.
- 2- **¿siempre se ha ofrecido lo mismo o la oferta ha variado con el tiempo?** - Ha variado con el tiempo, se fueron agregando servicios y se sacaron otros, tratando de adecuar la oferta a las necesidades de los clientes que siempre se van modificando.
- 3- **¿Considera que podrían agregarse servicios a los que se ofrecen actualmente?** - Se podría, pero habría que hacer una importante inversión en maquinarias y empleados, a parte de la logística

- 4- **¿Cómo cree usted que podrían atraerse más clientes al negocio?** - Utilizando redes sociales, promociones que atraigan al cliente. En los tiempos que corren, la tecnología es un medio muy importante.
- 5- **¿Considera que al cambiar de zona la clientela podría incrementarse respecto de la actual?** - Si, actualmente el local no tiene una buena ubicación.
- 6- **¿Qué cree que debería modificarse en el negocio en la nueva zona para poder hacerlo más atractivo?** - Un cambio de imagen, agregando entrega y retiro a domicilio, personal idóneo.
- 7- **¿Qué capacidad productiva y de respuesta tiene actualmente el negocio?** – Baja. No contamos actualmente ni con el personal debidamente capacitado, ni con la capacidad necesaria en máquinas. Cuando el trabajo es poco la respuesta es buena porque se puede hacer un trabajo más preciso desde el aspecto humano, y eso mejora la calidad del resultado. Pero en términos generales, la capacidad es baja.
- 8- **¿Usted cree que si aumentara la cantidad de clientes, la tintorería podría cubrir la demanda?** – Si, pero se deberían hacer algunas modificaciones necesarias para que no se nos generen cuellos de botella.

Anexo IV: Modelo de entrevista - Entrevista a dueños del negocio

- 1- **¿Cómo considera usted que sería la mejor manera de hacer el traslado del negocio?** - Tiene que ser con una logística muy ajustada (que contemple todo lo necesario tanto en el local de salida como en el de ingreso), con presencia de todos los funcionarios de la empresa más lo de soporte (plomeros, instaladores de máquinas, electricistas, fleteros, etc). El traslado debe ser realizado en 1 día debiendo quedar el nuevo local operativo (seguramente no al 100%, pero operativo) y realizarse en el día de menor facturación de la semana.

- 2- **¿cree que sería conveniente que las trabajadoras de la sucursal siguieran en sus puestos de trabajo o contrataría a otras? ¿Por qué razón haría una u otra cosa?** - Lo ideal es que continúen. Los costos despidos son muy altos y los de inducción, más aún. Sucede que al haber un traslado a tanta distancia, el funcionario - por ley - debe prestar conformidad.
- 3- **¿Considera que las funciones que desempeñar las personas a su cargo deberían modificarse por alguna razón o permanecerían de la misma manera al momento del traslado?** - Si el negocio antes de la mudanza funcionaba operativamente bien, no veo motivo para cambiar nada; aunque siempre una mudanza es un buen momento para hacer cambios que traigan beneficios a la operación.
- 4- **¿Le parecería conveniente agregar algún área de trabajo o considera que las que existen actualmente son suficientes?** - No es necesario.
- 5- **¿Cuáles son sus expectativas como dueño del negocio respecto de los resultados de estos cambios?** - La expectativa es que la facturación aumente. Los niveles actuales de facturación, no estaban permitiendo que la empresa rentabilizara. Con el mismo costo operativo, zona norte ofrece un mercado mayor de la población que usa nuestros servicios.

Anexo V: Comprobantes de Respaldo

Ilustración 4: Salario Colaborador

0200 SUELDO BASICO	30,00	15000,00		
0201 ANTIGÜEDAD		2250,00		
0203 ADICIONAL POR CATEGORIAS		1050,00		
0206 MANEJO DE CAJA		1050,00		
0208 FERIADO	1,00	774,00		
0264 MOVILIDAD			3000,00	
0265 REFRIGERIO			3000,00	
0266 PUNTUALIDAD PERFECTA			3000,00	
0401 JUBILACION 11%				2213,64
9999 REDONDEO			0,64	
		20124,00	9000,64	2213,64
LUGAR Y FECHA DE PAGO	FORMA DE PAGO		TOTAL NETO	26911,00
CORDOBA, 04/06/2019	Efectivo			
SON PESOS				
Veintiseis Mil Novecientos Once pesos				
O.S.: O.S.P.I.V.				
Fecha Ingreso Reconocida: 23/09/2001				

Fuente: Información provista por 5 A SEC

Ilustración 5: Alquiler Estimativo

Local en Alquiler, Cuesta Colorada, Intercountry, La Calera. 

Publicado hace 2 meses
Córdoba, Córdoba





\$15.630



Fuente: OLX (<https://cordobacapital.olx.com.ar/local-en-alquiler-cuesta-colorada-intercountry-la-calera-iid-1060678330>)


Ilustración 6: Presupuesto Mudanza

Presupuesto	
Unidad	Local Comercial
Tipo de Actividad	Tintorería y Lavandería
Ubicación Actual	Horacio Juárez 4443, Córdoba
Ubicación Final	Los Álamos 5151, Córdoba
Día de Mudanza	Hábil
Maquinaria	Carro y montacargas
Cantidad de Personal	6
Costo del Servicio	\$40.000
Costo del Servicio +IVA	\$48.400
Responsable Inscripto	Factura A
Validez	30 días

 Teléfono 4722142	 Teléfono 351 6832692	 Horario 08:00 - 22:00 Hs.	 Correo mudanzasaries@hotmail.com
---	---	--	---

Fuente: Recibido el 05/09/2019 consultado por la página web (<http://mudanzasaries.com.ar/>)

Ilustración 7: Presupuesto Cartelería

	
Presupuesto para Cartelería	Cliente: Franquicia 5 A SEC
Detalle:	
<u>Cartel Frontal:</u>	
<ul style="list-style-type: none"> Tamaño: 4 mts X 1 mts Color/diseño: con diseño – a especificar con el cliente Material: Lona resistente 	
TOTAL	\$14.300
<hr/>	
<u>Cartel de pie para vereda:</u>	
<ul style="list-style-type: none"> Tamaño: 1,5 mts X 0,50 mts Color/diseño: con diseño – a especificar con el cliente Material: Lona resistente / base para cartel de pie 	
TOTAL	\$5.800
<hr/>	
<u>Costos adicionales</u>	
<ul style="list-style-type: none"> Diseño/colocación 	
TOTAL	\$3.043
<hr/>	
SUBTOTAL	\$23.143
<u>IVA</u>	\$4.860,03
TOTAL	\$28.003,03
Santa Rosa 4227 - CP 5000 / Córdoba Capital / Tel.: 0351-484 7935	

Fuente: Recibido el 15/09/2019