

Trabajo Final de Graduación

Empresa: Fabinal Córdoba S.A.

*Tema: Plan para Crecimiento Planificado*

*Sector: Calzado*

**Alumno: Hames, Miguel Adrián**

**Licenciatura en Administración**



**Universidad Empresarial Siglo 21**

**Tema: Plan para Crecimiento planificado**

**Título: Proyecto de Aplicación Profesional de un Plan de  
Crecimiento Planificado para la empresa  
Fabincal Córdoba S.A.**

**Alumno: Hames, Miguel Adrián**  
**Licenciatura en Administración**



**Universidad Empresarial Siglo 21**

# Índice de Contenido

<u>Capítulo</u>	<u>Página</u>
<b><u>Capítulo N° 1 : Introducción</u></b>	
1.1 Introducción	5
1.2 Problema	8
1.3 Marco Contextual	9
1.4 Justificación del T.F.G.	14
1.5 Objetivos	15
<b><u>Capítulo N° 2 : Antecedentes</u></b>	
2.1 Diagnóstico	16
2.1.1 FODA	40
2.1.2 Matriz de Posición competitiva	41
2.2 Marco Teórico	44
2.3 Glosario	53
<b><u>Capítulo N° 3 : Metodología</u></b>	
3.1 Procesos	55
3.2 Técnicas de relevamiento de información	56
3.3 Plan de trabajo	57
<b><u>Capítulo N° 4 : Desarrollo del T.F.G.</u></b>	
4.1 Propuesta de crecimiento	62
4.1.1 Plan Estratégico para crecimiento	62
4.1.2 Objetivos Estratégicos	63
4.1.3 Estrategia de crecimiento	64
4.1.4 Plan Bi- Anual	66
4.1.5 Programas específicos por área	68
4.1.6 Diagrama Interfuncional	79

<b>4.1.7 Control del plan estratégico</b>	<b>81</b>
---	-----------

**Capítulo N° 5 : Resultados**

<b>5.1 Implementación</b>	<b>82</b>
<b>5.1.1 Presentaciones</b>	<b>82</b>
<b>5.2 Costos de implementación</b>	<b>83</b>
<b>5.3 Beneficios</b>	<b>85</b>

**Capítulo N° 6 : Bibliografía y Anexos**

<b>6.1 Bibliografía</b>	<b>86</b>
<b>6.2 Anexos</b>	<b>87</b>

## **Capítulo N° 1: Introducción**

### **1.1 Introducción**

El presente trabajo final de grado tuvo origen en la conjunción de dos situaciones particulares. Por un lado, el autor con un profundo estímulo personal por aplicar sus conocimientos, capacidades y habilidades en esta empresa, y por el otro, esta última con una fuerte necesidad de una visión externa a ella que le pudiera realizar una propuesta para solucionar los problemas por los que estaba atravesando.

La organización se denomina Fabincal Córdoba S.A. y se encuentra en la Ciudad de La Calera, donde está dedicada a la producción de calzado masculino de cuero y cuya comercialización es a nivel nacional con la presencia en el mercado de cuatro marcas propias: Scarpino y Black's Shoes en calzado informal y formal, Scarpino Work en calzado de seguridad y Rieker en botas de lluvia.

Esta empresa, como otras tantas, estuvo en letargo durante la década de la convertibilidad debido a su escasa competitividad. Pero, luego de la debacle económica de finales del año 2001, la demanda de calzado argentino fue creciendo sostenidamente hasta niveles que en general, el sector no podía satisfacer.

Es aquí donde la empresa comienza a tener sus primeros problemas, consecuencia directa del incremento en sus actividades. Entre ellos se registraba la demora en la entrega de pedidos, ventas por sobre su capacidad de producción, rupturas en stock de insumos y por que no, falta de capacitación en operarios que ingresaban directamente a la línea de producción.

Con este cuadro, Fabincal se encontraba prácticamente fragmentada entre sus áreas, justo en el momento en que estas debían trabajar en forma coordinada e integrada para explotar la oportunidad de crecimiento que otorgaba el mercado.

Este fue el punto de partida para un certero diagnóstico de la problemática empresarial: la falta de planificación en el crecimiento. Esta deficiencia de la empresa se traducía, internamente en desorganización e incertidumbre en los niveles directivos y externamente en el no aprovechamiento de las posibilidades de crecimiento.

Con el problema identificado, era necesario encarar un diagnóstico de la situación general de la empresa que luego sirviera de base para el desarrollo de la propuesta.

Así, se plantea el análisis externo e interno en vistas a la elaboración de la Matriz FODA de Fabincal.

En el análisis externo se tuvo en cuenta aquellas variables que fueran de interés para la empresa, dejando de lado información no relevante para esta. Por ello se incluyeron el análisis del cliente de la empresa de calzado, el entorno competitivo buscando la identificación de los principales competidores y el análisis del sector industrial del calzado con el objeto de determinar la estructura del sector a la vez que observar su tendencia. Finalmente el relevamiento de variables económicas, políticas, tecnológicas y demográficas completan este análisis.

En la faz interna se realizó el análisis indagando sobre el desempeño, la organización interna, el coste de la empresa, el portafolio de productos y la misión.

Finalizado el FODA, el diagnóstico general se complementó con la definición de la posición competitiva de la organización, a través de la aplicación de una herramienta muy útil que recibe el mismo nombre y está adaptada al sector del calzado de cuero.

Completado este diagnóstico, se procedió al desarrollo de la propuesta para Fabincal que consiste en un Plan Estratégico para Crecimiento, herramienta que le permitirá solucionar el problema identificado anteriormente al tiempo que le indica como explotar la oportunidad de crecimiento.

Es un plan cuya estructura le permitirá a la empresa formalizar el proceso de planificación estratégica, definiendo y comunicando explícitamente su misión, la estrategia base con la que participará en el mercado y el objetivo estratégico a alcanzar.

Una vez expuestos los elementos del párrafo anterior, se definieron los lineamientos para encarar el crecimiento planificado a partir de la formalización de la estrategia de crecimiento, la fijación de su correspondiente objetivo para los próximos 2 años y la traducción en los programas de cada área.

De este modo, a nivel competitivo Fabincal logrará dar el paso necesario para encaminarse como una empresa líder del sector a través de un proceso formal de planificación, que le permitirá estar siempre un paso por delante del resto de los competidores para aprovechar las oportunidades de crecimiento que tiene lugar en el mercado doméstico.

A su vez, esta formalización le otorgará una mejor coordinación y comunicación entre las áreas, lo que redundará en una mayor integración debido a que deberán trabajar en equipo para la consecución de los objetivos de crecimiento establecidos.

## **1.2 Problema**

Fabincal Córdoba S.A. es una empresa fabricante de calzado y debido al resurgimiento de la industria nacional tuvo un rápido crecimiento en el volumen de sus actividades. Pero ese crecimiento ha sido de modo desordenado, reactivo e informal y la ha llevado a trabajar en forma fragmentada.

Esta situación desencadenó una serie de problemas para las diferentes áreas de la empresa, quebrando la integridad que existía entre ellas e impidiéndole a la organización aprovechar el buen momento del sector para incrementar su participación en el mercado.

Por lo tanto, **el problema de la empresa es que no realiza una planificación de su crecimiento que le permita explotar la oportunidad que brinda el mercado para las próximas temporadas, manteniendo la coordinación entre sus funciones.**<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Para más información sobre el problema ver Anexo N° 1, pág. 87



## **1.3 Marco Contextual**

### Presentación de la empresa

Fabinal Córdoba S.A. está ubicada en la localidad de La Calera a unos 18 Km. aproximadamente de la capital cordobesa. Es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de calzado masculino elaborado completamente en cuero y funciona allí desde 1987.

### Comercialización

Explota tres marcas propias, las cuales son Scarpino con más de 50 años en el mercado, la recientemente creada Blacks Shoes que apunta a un consumidor más sofisticado y una tercera que es Rieker, utilizada para productos muy específicos (botas impermeables y zapatillas).

En su cartera de productos cuenta con líneas de calzado clásico, náuticos y de tiempo libre (casual), que son comercializados a través de minoristas que se encuentran en todo el país (excepto Patagonia). Estos minoristas, son atendidos por viajantes no exclusivos, quienes recorren una zona preestablecida para evitar superposición de recorridos y mantener coherencia en la cobertura del mercado.

Cada viajante tiene asignada una cuota de pares de zapatos que puede colocar en el mercado minorista y una vez completada la cuota no pueden vender más hasta la siguiente temporada. Esto permite vender a la empresa toda su producción pero también le impide crecer en el mercado por estar sujeta al plan de fabricación de dicha área. De este modo, las ventas en 2004 sumaron cerca de \$5.454.084 con un incremento del 46 % respecto del año anterior, lo que la ubica entre las empresas líderes del sector.

### Producción

La empresa se encuentra muy enfocada hacia su proceso de producción, hecho reflejado en el orgullo actual de la empresa por ser la primer empresa de calzado que certifica normas ISO 9001 versión 2000 en la República Argentina. Su producción es de carácter continua y cuenta con maquinaria y tecnología de avanzada lo que le permite ser muy eficiente en su proceso de producción. Actualmente tiene una capacidad instalada que le permitiría

manufacturar 2000 pares por día, dicha capacidad está siendo utilizada en un 40% aproximadamente.

Finalmente se agrega que la producción en el 2004 fue cercana a los 185.630 pares de calzado, lo que significó un aumento del 33 % respecto del año anterior según los datos brindados por la empresa. Este nivel se alcanzó con una plantilla estable de entre 95 y 100 empleados calificados y no calificados.

### **Normas ISO 9001**

La empresa, en diciembre de 2003, logra certificar las citadas normas en versión 2000, las cuales imponían como requisitos más sobresalientes la formulación de objetivos y la mejora continua.

En referencia a los objetivos declarados por la empresa (ver anexo N° 2 en pág. 94) se puede decir que están orientados en su mayor parte al departamento de producción y en menor medida al área de ventas, por lo que su ámbito de aplicación es demasiado estrecho. Actualmente la empresa ha cumplido la mayor parte de los objetivos (excepto objetivos N°2 y N° 7).

### Panorama del sector

#### **Panorama Comercial: Oportunidad de crecimiento**

El sector del calzado ha sufrido algunos cambios positivos en estos últimos tres años principalmente como consecuencia de la momentánea caída en las importaciones de calzado de origen brasilero y por los efectos de la devaluación. Esto arrastró a un aumento en la demanda de calzado argentino, debido a la sustitución de importaciones, que llevó a las empresas de la industria a tener un crecimiento repentino de sus ventas, situación que, lógicamente, no estaba en los planes de ninguna de ellas. Por lo tanto, no están en condiciones técnicas ni financieras de responder en el corto plazo a tal crecimiento del mercado, el cual tiene un tamaño estimado de 60.000.000 de pares anuales en forma global. Sin embargo, se presenta un cuadro bastante alentador para estas empresas ya que pueden lograr una expansión en el mercado doméstico, ocupando una mayor cuota del mismo debido a la escasez de oferta de productos.

## **Panorama Político: Apoyo oficial**

### *Negociaciones Mercosur*

En el escenario político internacional es importante el monitoreo continuo de las negociaciones sobre el “Cupo de importaciones de calzado” desde Brasil.

Si bien no están definidas, las negociaciones que se llevan a cabo en el Ministerio de la Producción entre las delegaciones de ambos países tienen una tendencia favorable. Además cuentan con un fuerte respaldo del gobierno, el cual tiene pensado implementar medidas de salvaguarda en caso de que no haya acuerdo entre los privados. Finalmente, todo indica que el cupo se establecerá entre los 12 ó 13 millones de pares anuales.

### *Acuerdos con China*

Luego de diversos acuerdos firmados con China por parte del gobierno nacional, entre los cuales la Argentina reconoció a China como una economía de mercado, es vital tener en cuenta las políticas proteccionistas que el estado adoptará en materia textil y calzado, ya que de lo contrario dichos sectores indudablemente serían fulminados por la imposibilidad de competir con los productos chinos.

Según datos de la CIC Córdoba, en países como México el precio de calzado proveniente de China llega a u\$s 0,09 cifra que resulta imposible de igualar por productores nacionales. Idéntica situación se registró en Chile, país que disminuyó su producción de calzado en un 70%.

### *Política provincial*

La ley N° 9121 regula el Programa de promoción y desarrollo industrial de Córdoba<sup>14</sup>.

Fabincal ha sido beneficiada con esta política que entre otros beneficios proporciona un subsidio en la tarifa eléctrica y beneficios fiscales.

---

<sup>14</sup> [www.cba.gov.ar/leyes y decretos/](http://www.cba.gov.ar/leyes-y-decretos/)

## **Panorama Económico: Crecimiento sostenido**

### *PIB<sup>15</sup>*

El encabezado de un artículo periodístico dice que “*La actividad económica, que se expandió 9,8% en el primer cuatrimestre de 2005, permite estimar un aumento del Producto Bruto Interno (PIB) de 7 u 8% para 2005...*”<sup>16</sup> lo que indica que el crecimiento económico continuará en estas condiciones favorables hasta finales del próximo año. A esto se le agrega el éxito en el canje de los bonos en default lo que ayuda a sanear aún más el escenario económico. Estos dos factores, si bien alientan el aumento del consumo y el gasto público, influyen en el creciente riesgo inflacionario a través del alza en los precios minoristas.

### *Tasa de desempleo*

El calzado es un bien denominado “asalariado” consecuencia de la necesidad de reponerlo continuamente, por lo que con la baja del desempleo<sup>17</sup> aumenta el consumo de éstos por su reposición en períodos más breves. Esto también se evidencia en el aumento sostenido del consumo aparente de calzado en el mercado nacional.

## **Panorama Demográfico**

### *Nivel socio económico de La Calera (Fuente: Municipalidad de la Calera)*

Este es el lugar de asentamiento de la empresa, el cual tiene una población de 30 mil habitantes, y la mayoría proviene de 13 villas de emergencia que fueron erradicadas de la ciudad de Córdoba. Entre sus datos más relevantes se encuentra:

- ✓ El 40% de la población no tiene empleo estable; el 14% de los chicos de primer grado padece desnutrición o riesgo desnutricional y el 30% necesita ayuda alimentaria.
- ✓ Más de la mitad de las familias tienen un ingreso mensual inferior a 300 pesos.
- ✓ Casi la mitad de las familias son beneficiarias de un plan social y participan en el plan de tarifa social de EPEC.

---

<sup>15</sup> Ver gráfico 1.1 en Anexo N° 3, pág. 95

<sup>16</sup> El Cronista, Economía y Política, Martes 28 de junio de 2005, pág. 4. Este artículo es representativo de las estimaciones que realizan otros organismos consultados.

<sup>17</sup> Ver gráfico 1.2 en Anexo N° 3, pág. 95

Estos datos muestran que la empresa puede llegar a tener problemas para reclutar gente que pueda adaptarse a su ritmo de operaciones y posea una cultura de trabajo la cual se internaliza desde la infancia.

### *Economías Regionales*

Con la reactivación del campo hay ciudades del interior nacional que se han vuelto muy atractivas para la búsqueda de nuevos negocios debido a que han mejorado sustanciosamente su poder adquisitivo. En estos lugares hay una fuerte demanda no satisfecha de calzado, por lo que pueden construirse nuevos canales comerciales.

## **1.4 Justificación**

Fabincal Córdoba S.A. para aprovechar la oportunidad de penetración en el mercado en las próximas temporadas tiene que concebir un plan de crecimiento que abarque todas las áreas de la empresa y las relacione de manera de lograr la mayor integración entre ellas.

Este es un **plan estratégico para su crecimiento**, que le permitirá expandirse en el mercado de forma planificada a través de una correcta gestión en las áreas.

Un crecimiento planificado para las temporadas venideras de calzado cuenta entre sus beneficios a que:

- Obligará a los directivos a una perspectiva de mediano plazo en el negocio;
- Ayudará a la comunicación entre las áreas sobre los niveles de producción a alcanzar en cada temporada, lo que determina las decisiones a tomar en cada área;
- Favorecerá la coordinación, lo que aportará a la solución de problemas que hoy tienen lugar en las áreas de la empresa debido al crecimiento no planificado;
- Dentro de la empresa se podrá mejorar el control durante la temporada al trabajar con objetivos preestablecidos;
- Le brinda una herramienta de gestión que le ayudará a explotar la oportunidad de penetración de mercado y luego defenderla ante la posible reactivación de la importación de calzado brasileiro.

Por último, es oportuno señalar el reconocimiento, por parte de los directivos y el presidente, de la necesidad de planificar el crecimiento de la compañía, lo que le agrega un fundamento más al objetivo de este proyecto de aplicación. El interés de estas personas en el plan radica en el hecho de que desean convertir a Fabinca en una empresa altamente eficiente y líder del sector.

## **1.5 Objetivos**

### Objetivo General

- Elaborar un plan para el crecimiento planificado de Fabincal Córdoba S.A. para los próximos 2 años.

### Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico de la empresa.
  - i. Matriz FODA.
  - ii. Matriz de Posición Competitiva.
2. Plan Estratégico de crecimiento para las próximas 4 temporadas.
  - i. Formular la estrategia base.
  - ii. Definir objetivos estratégicos corporativos.
  - iii. Formular la estrategia de crecimiento.
  - iv. Plan Bi- Anual.
    1. Programas específicos por área.
  - v. Control del plan Bi- Anual.

### Alcance de la Propuesta

El trabajo que se desarrolló comprende:

- ✦ Una etapa de diagnóstico inicial de la situación de la empresa;
- ✦ Y una segunda etapa que contiene la propuesta propiamente dicha que incluye:
  1. El proceso de planificación del crecimiento orientado hacia el mercado. Es en esta actividad directiva en la cual se hizo hincapié para definir lineamientos fundamentales para el futuro de la empresa.
  2. Diseño de un plan Bi- Anual conteniendo programas para las áreas de comercialización, producción y personal de la empresa.

## **2.0 Antecedentes**

### **2.1 Diagnóstico**

#### **2.1.1 Matriz FODA**

En el cuadro 1.11 (página 40), se muestra la matriz FODA de Fabincal que surge de lo analizado a continuación.

El análisis externo: Oportunidades y Amenazas

#### Análisis del cliente

El rol del cliente en el sector calzadista es un factor crítico en la introducción de cualquier producto de la empresa en el mercado debido a su influencia en la decisión de compra del consumidor final.

#### **Segmentación**

El excelente conocimiento del mercado por parte de Fabincal Córdoba S.A. (17 años en el sector) es la base de su segmentación, la cual se lleva a cabo de manera totalmente informal y se basa en lo elaborado mentalmente por sus directivos.

#### *Variables de segmentación del mercado de Fabincal Córdoba S.A.*

- Tipo de calzado: No deportivo confeccionado en cuero.
- Sexo: Calzado de hombre, niño y dama. La empresa se dirige a los dos primeros en forma continua y se encuentra haciendo sus primeras incursiones en el mercado de dama.
- Geográficas: Divide el mercado en minoristas de Buenos Aires y Capital Federal, y en minoristas del Interior del país.
- Poder adquisitivo: individualiza clientes radicados en zonas diferenciadas entre sí por los ingresos de sus habitantes.
- Regiones: denominadas por la empresa como Cuyo, Norte, Noroeste, Centro, Sur y Litoral.



- Faja de precio: En el segmento medio alto los precios promedios al público de calzados en cuero oscilan entre los \$70 y los \$150, mientras que en el segmento medio- medio bajo comienzan desde los \$39 y llegan en algunos casos hasta los \$99.

#### *Segmentos de mercado*

- Buenos Aires y capital Federal- Zonas con poder adquisitivo medio alto
- Buenos Aires y capital Federal- Zonas con poder adquisitivo medio- medio bajo
- Interior del país- Zonas con poder adquisitivo medio alto
- Interior del país- Zonas con poder adquisitivo medio- medio bajo

#### **Tipología de Clientes**

El tipo de cliente varía de acuerdo al nivel económico de la zona geográfica en la cuál este se encuentra ubicado.

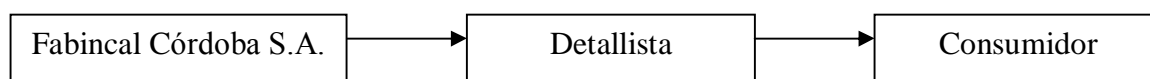
- *Minoristas del Interior y Bs. As. en zonas de medio- medio bajo poder adquisitivo*
  - ✓ Estos clientes poseen, en promedio, de dos a tres locales de grandes dimensiones los cuales se caracterizan por trabajar con productos de todas las calidades y franjas de precios.
  - ✓ También se destaca que intentan cubrir los tres principales segmentos de calzado: Hombre, Dama y Niño.
  - ✓ Suelen ser locales comerciales de gran trayectoria y popularidad en la plaza en que se encuentran.
- *Minoristas del Interior y Bs. As. en zonas de medio alto poder adquisitivo*
  - ✓ Los clientes de este segmento son quienes poseen locales exclusivos para hombres y desean tener un buen surtido en calzados para este tipo de consumidores y la mayoría de ellos posee sólo un local comercial.
  - ✓ Actualmente muchos de éstos clientes están incorporando calzado de dama para ampliar su oferta.
  - ✓ En muchos casos su ubicación es en paseos comerciales, shoppings y sectores de nivel en los microcentros de cada provincia.

## Tipo de distribución

### *Análisis cualitativo del sistema*

#### Primera fase: Identificación de la estructura

La estructura de distribución de Fabinal (con sus propias marcas) se presenta simple debido a que el esquema está compuesto por la empresa, el detallista o minorista y el consumidor final.



Esta relación directa trae aparejada consecuencias económicas beneficiosas, ya que impacta en la reducción de precios finales al consumidor y en el aumento de los márgenes para el minorista.

Para realizar este tipo de distribución la empresa posee un equipo de vendedores que recorren cada una de las zonas preestablecidas. El cuadro 1.3 muestra el número de vendedores y las provincias que recorre cada uno de ellos.

Cuadro 1.3

Región	Número de vendedores	Provincia
Centro	Uno, sólo recorre Córdoba capital y ciudades cercanas.	Córdoba y Santa Fé.
Norte y Noroeste	Uno, recorre la zona comenzando por Catamarca y de allí hacia el norte.	Catamarca, La Rioja, Tucumán, Salta, Santiago del Estero y Jujuy.
Cuyo	Uno, no recorre San Luis.	Mendoza, San Juan y San Luis.
Litoral	Uno y es responsable por toda la zona.	Entre Ríos, Chaco, Corrientes, Misiones y Formosa.
Cap. Federal y Buenos Aires	Dos, recorren las zonas en forma complementaria.	Incluye el interior de la provincia de Bs. As. y La Pampa

Fuente: Fabinal Córdoba S.A.

### Segunda fase: Identificación de Factores de compra de los minoristas

1. El respeto por el cumplimiento en el plazo de entrega, la calidad convenida de la mercadería, y la concordancia de ésta con la nota de pedido.
2. Diseños y precios acordes a lo que es factible vender en su plaza.
3. Condiciones de pago, actualmente el plazo ronda de 30 a 40 días.
4. Requieren una amplia línea para evitar cambiar de proveedores en las temporadas.
5. Material de vidriera para apoyar la promoción de los productos.

#### *Análisis Cuantitativo*

La cartera de clientes se compone de 629 minoristas distribuidos a lo largo de todo el país. Actualmente hay muchos que no se encuentran trabajando con la empresa por razones diversas.

El cuadro 1.4 muestra el número de clientes en cada región, cuál es la participación sobre el total y que porcentaje de ellos se encuentra operando actualmente. También se incluye el monto de las ventas en cada región.

Cuadro 1.4

Región	<u>Centro</u>	<u>Norte</u>	<u>NOE</u>	<u>Cuyo</u>	<u>Litoral</u>	<u>Bs. As</u>	<u>Sur</u>
Clientes en cartera	131	56	65	64	38	258	17
Participación del total	20,82	8,90	10,33	10,17	6,04	41,01	2,70
% activos*	36,64	44,64	35,38	57,81	68,42	34,38	35,29
Ventas en la región en \$	509.022	742.526	584.659	639.606	322.908	650.890	52.876

Elaboración propia según datos temporada O / I '04.

\* Registra al menos una compra en el período del 01/01/04 al 31/12/04.

## Análisis competitivo

### **Primera Etapa: Identificación de las líneas de productos**

Actualmente la empresa compite a través de Scarpino y Black's Shoes dirigiéndolas a diferentes segmentos; es por este motivo que conciben diferencias entre sí debido a:

- Franja de precio
- Diseño y Modelaje
- Valor de fabricación (comodidad, clásicos, uso intensivo, calidad, etc. ver glosario.)

En segundo plano, pero no menos importante, existen la línea de botas impermeables que se designa con el nombre Rieker y el calzado de seguridad industrial que compite bajo la marca Scarpino Work.

### *Mapa de Posicionamiento de las colecciones*

Se enumeran las líneas de productos de cada marca y entre paréntesis se indica la cantidad de colecciones que contiene cada línea.

### **Scarpino**

- 1) Línea Colegial (14): Calzado especialmente para niños en edad escolar primaria.
- 2) Línea Mocasín (7): Calzado para uso formal.
- 3) Línea Náutica(11): Calzado de uso informal.
- 4) Línea Confort (6): Calzado con características sobresalientes de comodidad.
- 5) Línea Sandalias (3): Calzado de verano para tiempo libre.
- 6) Línea Vital (5): Calzado robusto, formal y de punta cuadrada.
- 7) Línea de vestir (6): Calzado medio fino suela de goma.

### **Black's Shoes**

- 8) Línea Bay Side Náuticos (3): Calzado para uso diario que combina modernidad, buena presencia y comodidad.
- 9) Línea Bay Side II Náuticos (3): Una colección lanzada recientemente al mercado de diseños novedosos.
- 10) Línea Urban (4): Zapatilla de cuero combinada en colores con diseños modernos.
- 11) Línea Thiago (6): Fusión de conceptos deportivos con formales.

12) Línea Roberta (3): Es la primer colección desarrollada por la empresa dirigida al público femenino.

13) Línea de vestir (4): Calzado fino con doble suela y diseños clásicos.

### **Scarpino Work**

14) Línea de Seguridad (4): Calzado industrial en cuero descarnado con puntera de acero o plástico.

### **Rieker**

15) Línea Impermeable (2): Botas de lluvia con o sin caña.

### *Clasificación de las colecciones*

- a. Colecciones en fase de lanzamiento. Aquí se encuadran:
  - a. Línea Sandalias (Scarpino).
  - b. Línea Bay Side II, línea Urban, Thiago, y línea Roberta (Black's).
- b. Colecciones en crecimiento: Fabincal posee 4 líneas en estas condiciones que son:
  - a. Líneas Náutica y Colegial de Scarpino.
  - b. Líneas Bay Side I de Black's.
- c. Colecciones ricas y maduras: En esta situación se encuentra:
  - a. Dentro de Scarpino, las líneas mocasín, confort, vital y de vestir.
  - b. Dentro de Black's, la línea de vestir doble suela.
- d. Colecciones marginales: De este modo se tiene a:
  - a. Rieker en su línea impermeables.
  - b. Scarpino Work en calzado de seguridad

### **Segunda Etapa: Identificación de los competidores**

#### *Identificación de las principales marcas competidoras a nivel nacional<sup>6</sup>*

Froc - wer's:

- ✓ Compite en la línea náutica y mocasines.

---

<sup>6</sup> Para ver estudio completo remitirse a Anexo N 8 pág. 113

- ✓ Sus productos compiten de manera directa con los de Scarpino debido a que se dirigen al mismo segmento.

- ✓ La competencia es más intensa en la Región de Bs. As y Capital por la cercanía que posee respecto a dicho mercado, disminuyendo sustancialmente en las demás regiones.

- ✓ Sus dos principales fortalezas son el precio y el plazo que ofrece para pagar la mercadería.

- ✓ Sus dos debilidades son la inferior calidad y terminación de sus productos y la falta de reconocimiento de marca en el mercado.

### Zurich

- ✓ Competidor en las líneas náuticas, sandalias y mocasines.

- ✓ Compite con Scarpino presentando precios mayoristas más elevados, lo que redonda aproximadamente en un 15% en el precio final.

- ✓ Su cobertura es más fuerte en Bs. As. que en el interior del país donde su presencia es escasa.

- ✓ Principales fortalezas: El material POP (ver glosario) para vidriera que entrega y la aceptable calidad de sus productos.

- ✓ Principales debilidades: Precios sensiblemente elevados para el segmento y limitado número de colecciones dentro de cada línea.

### Oxígeno

- ✓ Elabora un total de 12 líneas pero compite de manera directa en la línea náutica, sandalia, denver y confort.

- ✓ Ofrece precios sensiblemente superiores a los que ofrece Scarpino (alrededor del 15%), pero se dirige al mismo segmento.

- ✓ Tiene fuerte presencia en las regiones de Bs. As., Capital Federal y Cuyo, mientras que en las demás es mínima.

- ✓ Principales fortalezas: El liderazgo en la línea de Borcegos, (que le permite introducir sus demás líneas) y calidad de materiales.

- ✓ Debilidades: La carencia en el diseño de las líneas (salvo Borcegos) y apuntar a todos los segmentos del mercado con la misma marca.

## Ringo

- ✓ Divide sus productos en 5 líneas, de las cuales la Classic (mocasines clásicos, de vestir y náuticos) se considera competidora cercana de la empresa.
- ✓ En general sus precios se ubican en la faja del segmento medio alto del mercado, hecho por el cual se considera competidor de Black's en la línea de vestir.
- ✓ Tiene fuerte presencia en todo el país, concentrándose ésta en Buenos Aires.
- ✓ Dos fortalezas: Fuerte apoyo publicitario a sus productos y la buena calidad de los mismos.
- ✓ Debilidades: Sus elevados precios que lo colocan en un segmento de competidores internacionales con mejor imagen de marca tales como Leñador, Timberland y Hush Puppies.

## Análisis del sector industrial

### **Estructura de la industria**

#### **Proveedores**

##### *Maquinaria*

Las relaciones del sector con los proveedores de maquinaria es la más fragmentada, ya que es netamente comercial, *“por lo que no existe un asesoramiento tecnológico sobre las ventajas y capacidades de cada equipo para la producción específica de la empresa compradora”*<sup>7</sup>.

##### *Cuero*

La relación con las curtiembres es muy dificultosa debido a que éstas solo destinan el remanente de sus exportaciones al mercado local (cueros de mediocre clasificación) y fijan precios en dólares similares a los cueros de exportación.

Los parámetros que el fabricante actualmente considera son el espesor, marcas y cicatrices, flojedad del material, zona de procedencia, calidad de anilinas, químicos y calidad de las etapas del proceso de fabricación.

---

<sup>7</sup> Julia Cerutti, *Estudios Sectoriales, Componente: Industria del Calzado*, Argentina, 2003, Min. De Economía, pág. 31

### *Adhesivos*

Las empresas de este rubro brindan un excelente servicio de asesoramiento técnico previo a la venta de sus productos con el objetivo de determinar el pegamento más adecuado según los materiales de fabricación que se utilicen. Se destacan por el alto desarrollo de la tecnología química que utilizan para sus productos.

### *Bases*

Los proveedores de este componente son los que están mejor integrados con los fabricantes de calzado. Existen por un lado, las almacenes de suelas que ofrecen stocks con buen surtido pero precios elevados y por el otro, los fabricantes de bases que trabajan sobre pedido ofreciendo mejor precio por el volumen de compra.

### *Sustitutos de proveedores*

Presenta costos de intercambio relativamente bajos si sólo se busca precio; en cambio, los costos son altos si se exige calidad, ya que el reemplazo debe hacerse por componentes de similares condiciones técnicas.

La sustitución no se limita al mercado nacional, sino en toda la región del MERCOSUR, especialmente en Brasil cuya industria del calzado está altamente desarrollada en todos sus eslabones.

### *Amenaza de integración hacia delante*

La amenaza de este tipo de integración es muy remota debido a las diferencias técnicas entre los sectores.

El principal inconveniente que encuentran los proveedores es el sistema de producción del rubro del calzado, ya que éste es muy complejo y tiene características artesanales que difícilmente puedan adquirir en el corto y mediano plazo.

### **Compradores**

Como consecuencia del resurgimiento de la industria nacional, su defensa y la caída de las importaciones de calzado, en este momento el poder de negociación está en manos de los fabricantes de calzado quienes imponen las condiciones de las transacciones.



### *Amenaza de integración hacia atrás*

Por la misma razón que los proveedores, son altas las barreras que deben sortear los compradores para fabricar sus propios productos.

### **Sustitutos**

La empresa se encuentra en el sector del calzado no deportivo confeccionado en cuero, por lo tanto puede ser sustituido por calzado deportivo (función) y por calzado de materiales sintéticos (componentes).

Este último sustituye al calzado de cuero por el precio final y a la vez no es necesario preparar técnicamente la unidad productiva para su aplicación. Respecto del calzado deportivo, cumple la función de sustituto debido a que existe una tendencia a destinar este tipo de calzado para el uso que tiene el calzado no deportivo.

Lo que no es sustituible aún, es la principal virtud del cuero: permite que el pie respire normalmente manteniendo una temperatura constante.

### **Nuevos Ingresos**

En el sector de los fabricantes de calzado existen altas barreras de entrada que son consecuencia de:

1. Conocimiento necesario de las características artesanales del sector. Es quizás una de las barreras más altas del sector ya que depende mucho del factor humano.
2. Escasez de personal experimentado en puestos claves del proceso de producción.
3. Elevado requerimiento de capital inicial para el montaje de una planta que elabore calzado de cuero. La inversión ronda los \$200.000 en maquinaria<sup>8</sup> a lo que se le debe sumar la inversión en materiales, mano de obra, capacitación, etc. y el lento recupero de la misma.
4. Contexto del país para una inversión de este tipo, es decir recuperable al largo plazo.

### **Competidores del sector industrial**

*“La industria del calzado está constituida por empresas PyMES, salvo contadas excepciones, que concentran el 95% de la producción”<sup>9</sup>*

---

<sup>8</sup> Según datos de la Cámara del Calzado de Córdoba para una producción diaria de 100 pares, para más información ver Anexo N° 4, pág.97

<sup>9</sup> Julia Cerutti, Op. Cit., pág. 10

En la actualidad cuenta con aproximadamente 750 fábricas formales localizadas principalmente en Gran Buenos Aires, Ciudad de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fé. Sin embargo, si se consideran las fábricas informales, el número de competidores asciende a 1200.

Una característica del sector es la falta de profesionalismo en la gestión, no hay actividades de planificación y la mayoría son de carácter familiar por lo que es muy lento el recambio de generaciones en la conducción de las mismas.

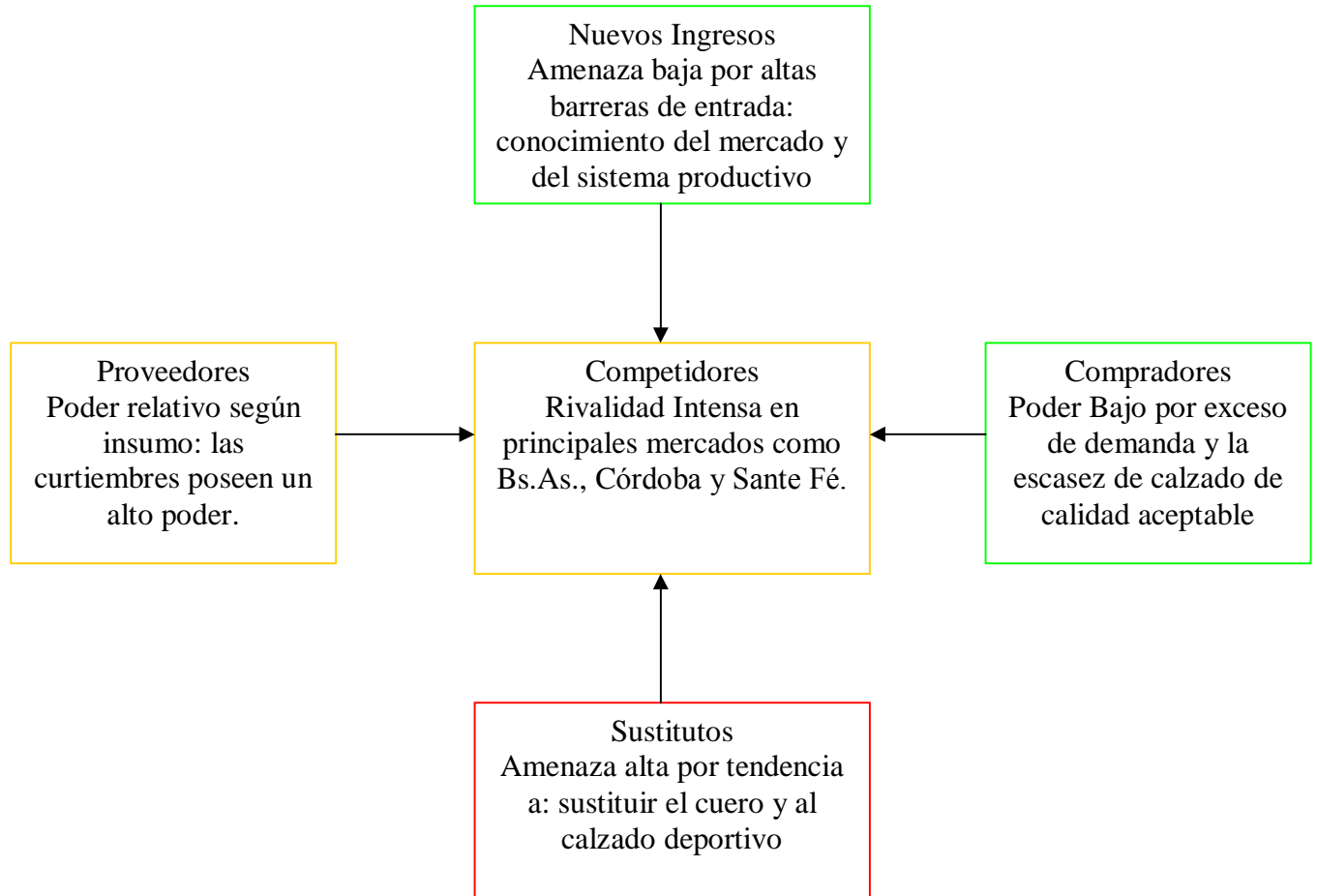
Otro aspecto de importancia es que la mayoría de las empresas colocan su producción en los mercados geográficos más próximos a la localización de su planta. De este modo la competencia se hace más intensa en Buenos Aires, Córdoba y Santa Fé, pero no así en regiones tales como el norte o NOE del país.

*“En materia de inversiones, dentro del sector se ha desarrollado una fuerte incorporación de bienes de capital importados como forma de modernizar su stock de equipamiento de producción. Esta incorporación de maquinaria extranjera, si bien con fluctuaciones anuales, se hace particularmente intensa entre los años 1992 y 1998...”<sup>10</sup>* por lo que se puede interpretar que el sector no presenta un retraso tecnológico importante.

---

<sup>10</sup> Ibidem, pág. 20

## **Modelo de las cinco fuerzas en el sector del calzado**



### **Tendencia y crecimiento de la industria**

#### *Tendencia*

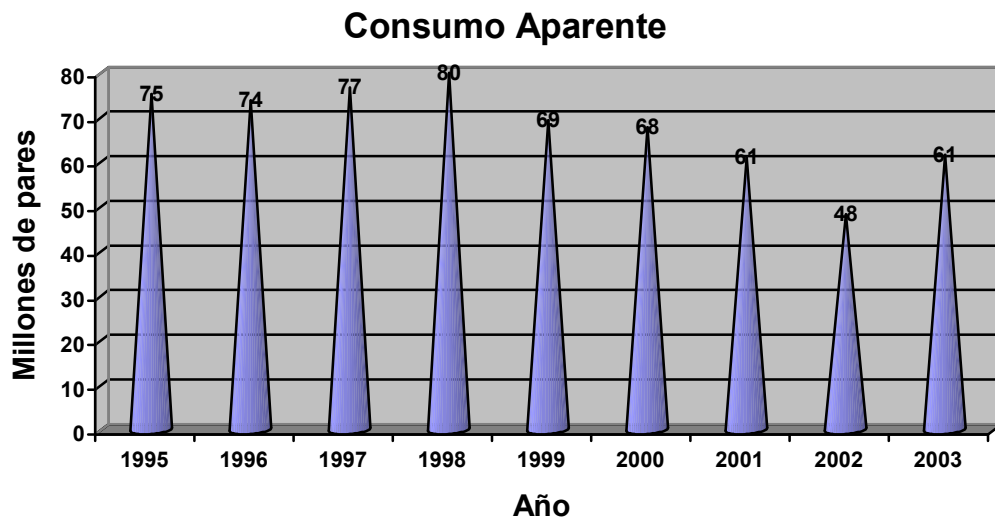
En el sector del calzado la tendencia es un traslado hacia el calzado casual, que tiene que ser más cómodo, funcional y representativo del modo de vivir actual. Es decir, el cambio en los consumidores es un elemento estructural que otorga privilegio al calzado informal sobre el formal.

*Consumo Aparente*

Este índice (ver página 49, primer párrafo) viene recuperándose muy lentamente desde la devaluación, en estos momentos esta cerca de los 2 pares por cápita pero todavía esta lejos de los niveles en los que se encontraba en el período de la convertibilidad.

A continuación, el gráfico 1.5 presenta la evolución de dicha variable para el período 1995-2003 según datos brindados por la Cámara de la Industria del Calzado.

Gráfico 1.5

Consumo aparente

Fuente: Cámara de la Industria del Calzado

*Niveles de importación*

La importación de calzado bajo la posición arancelaria 6403, que agrupa a aquellos calzados que poseen capellada de cuero, no presentó grandes volúmenes de importación en el año ya que se importaron algo menos de 2 millones de pares.

*Niveles de producción*

Luego de un nivel estable (60 millones de pares) en el período de convertibilidad (1996-1998), la producción comenzó a caer registrando el nivel más bajo en el año 2001. A partir de allí comenzó en franco ascenso hasta el año 2003 y las estadísticas preliminares de la

cámara del calzado indican que en el 2004 se llegó a los 60 millones de pares producidos en el país, lo que indica que la producción creció nuevamente en ese año consolidando la tendencia favorable<sup>11</sup>.

## El análisis Interno: Fortalezas y Debilidades

### Desempeño

#### **Objetivos de la empresa y de cada área.**

En Fabincal Córdoba S.A. no existen objetivos definidos formalmente a nivel directivo, como consecuencia, éstos existen en un sentido implícito y se confunden con los deseos personales de su presidente.

Por su parte, los responsables de las distintas áreas de la empresa no conocen los objetivos de crecimiento de la empresa pero contradictoriamente sí tienen objetivos para sus áreas que han definido individualmente (Ver Anexo N° 1 pág. 87). El detalle de los objetivos individuales se encuentra en el cuadro 1.7.

### Cuadro 1.7

#### Objetivos individuales de las áreas

Departamento	Objetivo
Comercialización	Mejorar el servicio al cliente.
Personal	Elevar el nivel cultural de los empleados de la empresa.
Producción	Cumplir en tiempo y forma con la entrega de los pedidos cuidando la calidad.
Administración/ Contaduría	Servir de apoyo a las demás áreas.
Compras	Adquirir los insumos directamente de fábrica, evitando a intermediarios.

Fuente: Investigación propia.

<sup>11</sup> Ver gráfico 1.6 en Anexo N° 3, pág. 96

## Resultados de las líneas de productos en términos de ventas y producción.

### *Ventas*

En términos generales la empresa tiene definido la “cuota de ventas”, y la calcula utilizando un método de proyecciones históricas considerando el valor de las cuotas anteriores de cada zona, es decir que cada una de ellas tiene una participación en porcentajes constante sobre el total de la producción. Las cuotas para el último semestre fueron las que exhibe el cuadro 1.8, en donde también se muestra el porcentaje de participación constante.

Pero para las diferentes líneas de productos (Scarpino, Black’s y Rieker) no existen objetivos relacionados con sus niveles de ventas que permitan obtener retroalimentación sobre el desempeño de las mismas en el mercado en una determinada temporada. Sin embargo, la empresa conoce bien cuáles son sus artículos exitosos y que tienen mayor demanda por parte de los clientes.

Cuadro 1.8

Viajante	Cuota de venta en pares	% participación
Norte y NOA	14784	21%
Cuyo	6336	9%
Litoral	7744	11%
Centro	3520	5%
Bs. As. y Cap. Federal	21120	30%
Fabincal Córdoba S.A.	16896	24%

Fuente: Fabincal. Datos para temporada O / I '04.

### *Producción*

#### Objetivos de producción

Como contrapartida el área de producción es la única que fija objetivos cuantificables que, si bien son operativos, sirven para controlar el desempeño de la empresa en términos productivos. Estos objetivos son elaborados por la misma área y se refieren a :

- Producción diaria en cada línea, que actualmente esta fijada en 450 pares en la línea 1 (mocasines) y de 300 pares en la línea 2 lo que arroja un total de 750 pares diarios.

- Producción en las últimas 2 temporadas: 71725 pares en Otoño/ Invierno '04 y 113905 pares en Primavera/ Verano '05.
- Porcentaje de pedidos entregados en tiempo y forma sobre el total de pedidos.

#### Intensidad de carga

A su vez, esta producción puede ajustarse de acuerdo a las necesidades de pares a alcanzar en un determinado período, por lo que es importante resaltar lo que se denomina intensidad de carga de la motorvía.

Cada línea posee una motorvía,, la de mocasines contiene 52 carros con capacidad máxima para 5 pares cada uno y la línea 2 posee 62 pero con capacidad para 4 pares. Cada motorvía gira 3,5 vueltas a lo largo de la jornada laboral y así, dependiendo de la cantidad de pares con que se cargue cada carro (intensidad de carga) será la producción del fin del día.

Actualmente la empresa carga la línea de mocasines intercalando un carro con dos pares y uno con tres completando así la producción diaria de 450 pares.

En el caso de la línea 2 esta carga también es intercalada pero con 3 y 4 pares, logrando la producción fijada en 750 pares .

Esta flexibilidad del sistema permite oscilaciones en el volumen de fabricación de hasta un 40% con la misma cantidad de gente, pudiendo ser esa cifra tanto en aumento como en disminución de la producción.

#### Estrategias pasadas y actual

##### **Reseña Estratégica**

La empresa desde sus comienzos se ha dedicado a producir calzados de calidad para el mercado medio- medio bajo utilizando una marca propia. Esta es la estrategia base en la que se fundamenta toda la empresa.

Pero en la década de los '90 la empresa adoptó la estrategia de producir a “fazón” (ver página 49 última sección) con el objetivo de mantener sus volúmenes de producción, frente a la apertura del mercado doméstico y al plan de convertibilidad, lo que la ubicaba en una posición débil frente a empresas de Italia, Inglaterra, Portugal y Brasil, que poseían mayor avance tecnológico y una marcada diferencia en calidad y diseño.

Actualmente combina producción a “fazón” con su estrategia original de marca propia, lo que la ha llevado a desarrollar una capacidad instalada (2000 pares) que la ubica entre las de mayor envergadura a nivel nacional.

### **Ser líder en costos**

Esta estrategia no se encuentra formalmente en un plan, pero es la que siempre ha seguido la empresa bajo la tutela de su dueño. Este liderazgo en costos tiene sus fuentes en:

- Excelente relaciones comerciales con curtiembres debido a la solidez de Fabincal tanto institucionalmente (prestigio) como económica (capacidad de pago), lo que resulta en acceso a cueros de calidad, financiación y descuentos.
- Integración vertical hacia atrás en un insumo clave como es la base del calzado (posee sus propias inyectoras y matricerías), lo que permite ofrecer productos a precios más competitivos.
- Ubicación de la empresa, redundante en menores costos por fletes de mercadería para los clientes y se consigue mano de obra más barata que en Buenos Aires.
- Economías de escala, debido a su gran capacidad productiva y mezcla de productos, logra obtener mayor experiencia acumulada en períodos más breves que sus competidores.
- Diseño de productos, ofrece una amplia alternativa de diseños de calzados que presentan características de fabricación similares.

### Organización Interna

#### **Estrategia: Ventaja competitiva.**

Fabincal cuenta con una ventaja competitiva explícita: es la primer empresa de calzado a nivel nacional que certifica sus procedimientos con normas ISO 9001 versión 2000. Esta certificación acompaña a la estrategia de la empresa porque ayuda a que su orientación a los costos no deje de lado la diferenciación con el objeto de que sus líneas de calzado no se consideren, por parte de los clientes, como de baja calidad.

#### **Estructura: Organigrama, Líneas de autoridad y comunicación.**

Respecto del organigrama de la empresa (Ver Anexo N° 5 pág. 98) se observa que en la práctica:



1. Hay abundante información horizontal pero con un elevado grado de desorden.
2. Existen roles ambiguos y funciones de acuerdo a la persona y no al puesto.
3. No hay suficiente diferenciación entre las funciones lo que dificulta determinar específicamente las responsabilidades de cada jefe.
4. Las líneas de poder están bien determinadas y la comunicación es descendente con escasas posibilidades de retroalimentación.
5. Hay descentralización de funciones por parte del presidente pero un deficiente sistema de control sobre ellas.

### **Sistemas: Procedimientos formales e informales.**

La empresa posee dos grandes sistemas formales dentro de sus herramientas de gestión, los cuales son las Normas ISO 9001:2000 y el software desarrollado de acuerdo a sus necesidades.

Los procedimientos operativos de las diferentes actividades están contemplados en las normas ISO 9001:2000, por tal motivo están íntegramente formalizados. A través de ellas se gestiona todo lo referido a calidad que tenga lugar en la empresa, desde el flujo de documentos hasta la conformidad de productos y clientes.

La segunda herramienta es muy importante porque se desempeña como instrumento de apoyo de la anterior, desde allí se puede monitorear el estado de los pedidos, realizar controles de stock (calzados e insumos), gestionar las cobranzas, etc. lo que le permite responder en tiempo real las solicitudes de los diferentes ámbitos de la empresa.

Respecto de procedimientos informales se observa que las actividades que se orientan al mercado son las que se presentan de esta forma. Entre las más importantes se encuentran la búsqueda de nuevos clientes y el análisis de las pérdidas de los mismos.

### **Habilidades: Funciones en donde la empresa tenga éxito.**

1. Planificación y programación de la producción. Se destaca por ser la más desarrollada, lo que se traduce en una orientación levemente inclinada hacia esta área. Las bases de esta inclinación se deben principalmente a 3 factores:
  - a. Es el núcleo de la empresa de calzado ya que define su nivel tecnológico y capacidad productiva.



o A nivel directivo las personas tienen una gran experiencia y trayectoria. Este hecho es positivo por el nivel de conocimiento que poseen de sus tareas pero atenta contra el crecimiento de la empresa ya que no se capacitan para adquirir nuevos conocimientos.

Como contrapartida, Fabincal es muy eficiente en cuestiones administrativas tales como la liquidación de sueldos y el cumplimiento de las normas de seguridad a nivel general.

## **Cultura**

### **Valores comunes**

Los elementos principales de la cultura de Fabincal son<sup>12</sup>:

- 1) Como *creencia dominante* se encuentra la productividad y la calidad, lo que significa que para los empleados la empresa valora el trabajo bien hecho.
- 2) El 70% de los empleados disfruta siempre o casi siempre de sus tareas, lo que refleja el interés por el trabajo por parte de los empleados.
- 3) El 58% de las personas no se siente valorado por la empresa, lo que justifica su escaso compromiso con esta.

### **El estilo de management**

Actualmente se encuentra vigente en los estratos directivos de la empresa, un estilo de management con un elevado grado de autoritarismo. Los resultados de este tipo de management en Fabincal son una permanente confrontación de los operarios con los jefes, altos índices de ausentismo y robo de mercadería.

### Costos

Fabincal no tiene un sistema de costos formalizado que permita calcular con exactitud el precio de sus productos sino que son estimados por su presidente, con ayuda de sus colaboradores, ya que posee un conocimiento acabado de los costos de los diferentes insumos por par.

---

<sup>12</sup> Ver Anexo N° 6 pág. 99

La política de precios de la organización es trabajar con una asignación de costos por par, es decir distribuir los costos fijos entre la producción y sumarle los costos variables por par, al que finalmente se le agrega un margen de suma fija.

La diferencia con el sector es el que la mayoría de las empresas trabaja con un factor adicional: la moda. Entonces además de los costos mencionados los competidores le recargan un plus por ser un calzado de temporada.

A continuación se muestran los costos aproximados de cada empresa en tres insumos importantes para el calzado como son la mano de obra, las bases y cueros, y finalmente los costos fijos por par (ver gráfico 1.10 en pág. 38).

### **Mano de obra**

Si bien el mínimo de haberes para la mano de obra se encuentra sujeta al convenio colectivo de trabajo del rubro, que es de alcance nacional, los principales competidores de la empresa afrontan un incremento de alrededor del 10% en este costo. Esto se da principalmente porque se encuentran radicados en Buenos Aires y el costo de vida y el nivel de salarios en general es mayor que en el interior del país.

De este modo el salario de bolsillo en el interior para la categoría más baja es de \$635 mientras que en Buenos Aires ronda los \$700.

### **Insumos: Bases y Cueros**

Fabincal se encuentra integrada hacia atrás en la fabricación de bases de los productos de mayor demanda, mientras, que sus competidores las adquieren a proveedores de bases. Esto redundaría en un menor costo de este insumo para Fabincal de alrededor del 40%, lo que indica que un par de bases que un proveedor comercializa en \$7 la empresa lo obtiene en \$4. Esto es lo que constituye la principal ventaja en costos de Fabincal por sobre sus competidores.

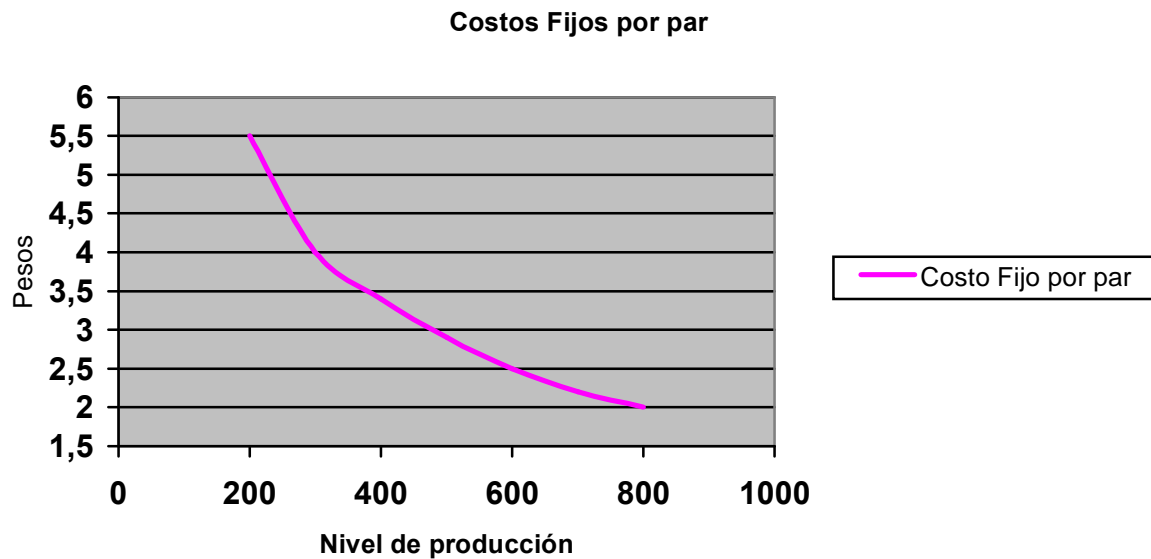
Respecto de los cueros, la empresa por sus volúmenes de compra obtiene descuentos, los cuáles rondan el 5% sobre el precio del metro de este material. Pero, la mayor parte de las curtiembres se encuentran en Buenos Aires por lo que el costo del flete y el seguro hace que esta ventaja se esfume.

### Costos fijos y volumen de fabricación

Los costos fijos de la empresa y sus competidores presentan una estructura similar, sin grandes variaciones. Pero el volumen de fabricación de Fabincal es mayor por lo que distribuye esos costos en una cantidad de pares superior al de los competidores, logrando una mayor competitividad. De este modo, la relación entre el volumen de fabricación y los costos fijos es como muestra el gráfico 1.9.

Gráfico 1.9

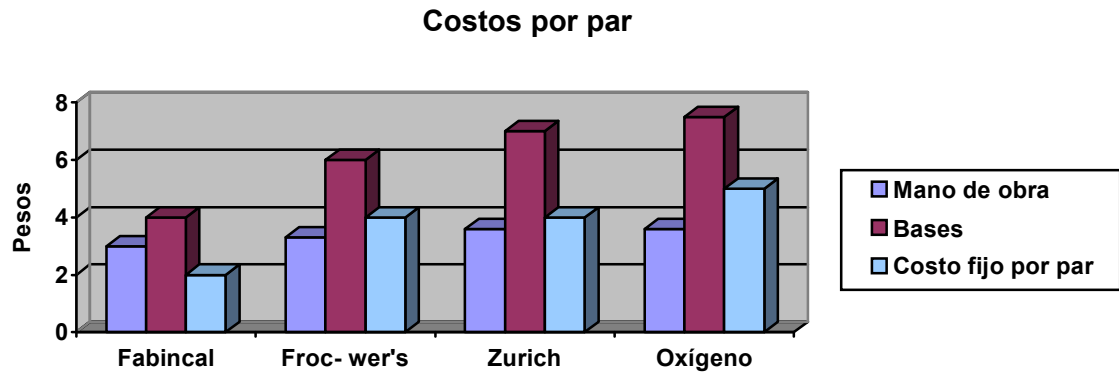
Costos fijos por par



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa.

Gráfico 1.10

Comparación de costos entre Fabincal y sus principales competidores



Fuente: Elaboración propia en base a datos del mercado.

Portafolio de productos

**1 cuadrante:**

- o Línea Sandalias (Scarpino).
- o Línea Bay Side II, línea Urban y línea Roberta (Black's).

**2 cuadrante:**

- o Líneas Náutica y Colegial de Scarpino.
- o Líneas Bay Side I y Thiago de Black's.

**3 cuadrante:**

- o Dentro de Scarpino, las líneas mocasín, confort, vital y de vestir.
- o Dentro de Black's, la línea de vestir doble suela.
- o Scarpino Work en botín y zapato de seguridad.

**4 cuadrante:**

- o Rieker en su línea impermeable y zapatillas.

### Misión de Fabinal Córdoba S.A.

*“Nuestra misión es brindar protección y comodidad a los pies del consumidor a través del servicio prestado por nuestros clientes (mayoristas y minoristas del calzado), buscando el liderazgo en el sector mediante el perfeccionamiento de los procesos internos”*

La empresa ha definido su misión desde la contemplación de la necesidad genérica del consumidor, pero no a definido que comercializa calzado de cuero en pos de definir una relación producto-mercado más precisa. Finalmente busca alcanzar el liderazgo en el sector a través del perfeccionamiento de los procesos internos, lo que intenta sustentar con las normas ISO 9001:2000.

Cuadro 1.11

## Matriz FODA

Oportunidades	Amenazas
<p>Disminución de la tasa de desempleo, por lo tanto mayor cantidad de asalariados</p> <p>Ampliar la cobertura a través de la creación de nuevos canales (regiones no saturadas)</p> <p>Aumento de salarios privados y públicos para el año 2005</p> <p>Crecimiento económico de importantes ciudades del interior nacional</p> <p>Incrementar los volúmenes de ventas a partir de la ampliación de líneas de calzado</p> <p>Recuperación del consumo aparente de calzado</p>	<p>Ampliación del cupo de exportación de cueros crudos para los frigoríficos</p> <p>Predominio del calzado informal sobre el formal</p> <p>Saturación de marcas de calzado en las ciudades principales de cada provincia</p> <p>Nuevos aumentos salariales por decretos que pueden afectar la competitividad</p> <p>Escasez de mano de obra especializada en calzado para incorporar en el corto plazo</p> <p>Inundación del mercado nacional con productos de origen Chino y Brasileiro</p>
Fortalezas	Debilidades
<p>Niveles de producción, curva de experiencia e integración vertical hacia atrás en la fabricación de bases</p> <p>Amplia línea de productos bajo las tres marcas propias</p> <p>Conocimiento del sector</p> <p>Desempeño y flexibilidad de la función de producción, respaldada en las normas ISO 9001:2000</p> <p>Imagen de marca de Scarpino por su trayectoria en el mercado</p> <p>Incorporación de personas jóvenes universitarias con mentalidad moderna y emprendedora</p>	<p>Escasa segmentación formal del mercado</p> <p>Falta de planificación y fijación de objetivos comunes</p> <p>Incapacidad comercial y administrativa para gestionar tres marcas diferentes en el mercado</p> <p>Inexistencia formal del área de comercialización</p> <p>Desorganización funcional entre las áreas de la empresa</p> <p>Baja autoestima del personal y el estilo de management</p>



### **2.1.2 Mapa de posición competitiva**

Los resultados obtenidos pueden observarse de forma resumida en el cuadro 1.12, (informe completo Ver Anexo N° 7 pág. 101), con los cuales se construyó el gráfico 1.13 de la página 43, que muestra la posición competitiva de Fabinal en el sector del calzado.

Cuadro 1.12

#### Factores de análisis de la posición competitiva

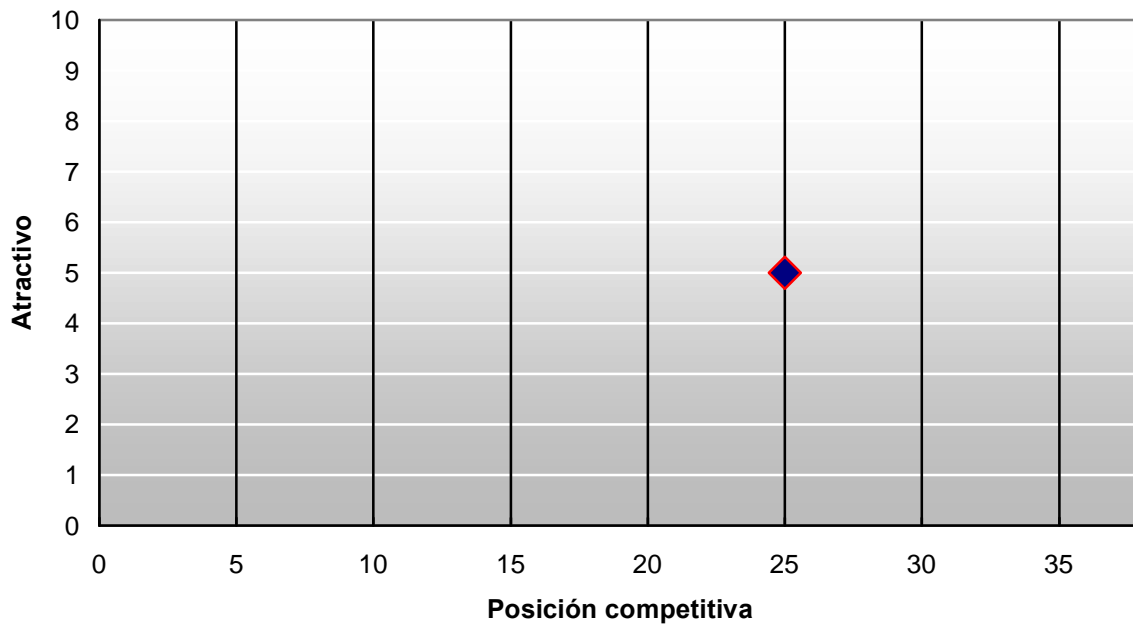
##### Atractivo del mercado

Factor de análisis	Valor	Ponderación	Valuación ponderada
N.1: Factor de mercado	4,8	30%	1,4
N.2: Competencia	5,8	30%	1,7
N.3: Habilidades de mercado	4,4	20%	0,9
N.4: Factores Económicos	7	10%	0,7
N.5: Factores Macro	5	10%	0,5
TOTAL	27	100%	5,2

Posición Competitiva

Factor de análisis	Valor	Total	Ponderación	Valuación Ponderada
<b>Capacidad de producto</b>				
N.1: Investigación y desarrollo	6,2			
N.2: Conocimientos del sistema de referencia	10			
N.3: Innovaciones	1			
N.4: Complejidad	8			
N.5: Industrialización	5	30,2	20%	6
<b>Capacidad de producción</b>				
N.6: Habilidades técnicas internas	6,3			
N.7: Flexibilidad	6,7			
N.8: Sist. de referencia para componentes	8			
N.9: Ambiente competitivo proveedores locales	7			
N.10: Capacidad hombres claves	10			
N.11: Sist. de referencia para tecnologías	8			
N.12: Tecnología	5			
N.13: Localización	10			
N.14: Integración vertical	5,5	66,4	20%	13,3
<b>Capacidad de servicio</b>				
N.15: Capacidad de servicio	5,3	5,3	20%	1,1
<b>Capacidad comercial</b>				
N.16: Conocimiento de canales comerciales	8,8			
N.17: Capacidad de marketing	5			
N.18: Disponibilidad de redes comerciales	4	17,8	20%	3,6
<b>Estructura económica</b>				
N.19: Incidencia de costos en el precio final	5,4	5,4	20%	1,1
<b>TOTAL</b>	<b>125,1</b>		<b>100%</b>	<b>25</b>

Gráfico 1.13

Mapa de posicionamiento

Finalmente relacionando los resultados obtenidos anteriormente con la matriz de orientación estratégica se concluye:

- ✓ Fabincal se encuentra en una muy buena posición competitiva, en una situación de la que deberá evolucionar con inteligencia para explotar la oportunidad de crecimiento que se le presenta en el mercado nacional.
- ✓ Debe considerar con prudencia las alternativas de inversión que se le presentan en cada segmento de calzado, considerando marcas, capacidades y recursos con los que cuenta.

## **2.2 Marco Teórico**

### **Management estratégico de mercado**

#### **Crecimiento planificado y la orientación al mercado**

Existe una fuerte relación entre los conceptos de crecimiento planificado y la orientación al mercado.

Respecto del primero, David A. Aaker expresa: *“Hoy, para la empresa, el concepto de <crecimiento> ha sido gradualmente reemplazado por la idea de <crecimiento planificado>. Implícitamente, en este nuevo enfoque se encuentran los objetivos corporativos, específicos y cuantificables, basados en los recursos de la empresa, en la competencia y en el entorno, y, por supuesto, en las estrategias particulares para alcanzar dichos objetivos”*<sup>18</sup>.

De este modo el desarrollo de un plan de crecimiento le permite a una empresa definir objetivos explícitamente considerando sus recursos y el contexto que la rodea. Pero para alcanzar dichos objetivos debe seleccionar una estrategia con la cual actuar en el mercado, a la que a su vez debe traducir en planes concretos que luego servirán para que su crecimiento pueda ser controlado efectivamente.

Este crecimiento planificado se lleva a cabo en un determinado contexto, el cual se encuentra siempre en evolución ya que las oportunidades y amenazas que tienen lugar en él se dan de manera continua y repentina. Por ello, es importante que la organización no esté orientada solo internamente, sino que permanentemente debe monitorear el mercado con el objeto de detectar estas situaciones buscando su crecimiento. Esta orientación al mercado exige un proceso pro- activo, es decir, no sólo limitarse a responder sus requerimientos sino en tratar de anticiparse a ellos.

Siguiendo esta línea, Aaker sostiene sobre la orientación externa que *“La premisa es que el proceso de desarrollo estratégico debe conducirse por el análisis del mercado y del entorno, en lugar de orientarse internamente. Es más, podría resultar inadecuado detectar cambios y reaccionar respecto a ellos.”*<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> David A. Aaker, *Management Estratégico de Mercado*, Barcelona, 1992, Edit. Hispano Europea, pág. 8

<sup>19</sup> David A. Aaker, op.cit. pág. 10

Este trabajo está encuadrado dentro de esta teoría del management porque esta fundamentado en que la orientación al mercado permite detectar oportunidades y amenazas en tiempo real, las cuales sirven de base para desarrollar un plan de crecimiento de acuerdo a las posibilidades de la empresa, es decir que su desarrollo debe estar orientado al mercado.

### **Proceso de planificación**

Todo proceso de planificación incluye un análisis externo e interno con vistas a la elaboración de un diagnóstico que permita identificar la situación y la posición competitiva de la organización.

Este es el punto de partida de la planificación, el cual se complementa con la definición de objetivos y la formulación de la estrategia a seguir por la empresa. Este es un proceso lógico, por lo que le sigue el desarrollo de los planes de acción, su implementación y finalmente su control.

### **Diagnóstico**

El diagnóstico es un paso clave en el proceso de planeación, es el que muestra la situación actual de una empresa y sirve de base para definir su estrategia de cara al cumplimiento de los objetivos de crecimiento.

Al respecto dice Sainz de Vicuña *“El diagnóstico...es siempre la consecuencia de un análisis previo a partir del cual puedan extraerse unas conclusiones y definir una estrategia concreta”*<sup>20</sup>.

### **Análisis FODA**

Esta herramienta brinda información valiosa sobre variables internas y externas de la compañía. Su correcta utilización permite detectar oportunidades, riesgos y aspectos estratégicos provenientes del ambiente externo; a la vez que muestra cuáles son los puntos fuertes y débiles de la organización, sus restricciones y sus capacidades.

Esta herramientas es útil cuando se utiliza para detectar los aspectos más relevantes de la empresa y su entorno, de modo de no sobrecargar con información que no es valiosa. Por

---

<sup>20</sup>Sainz de Vicuña, *El plan de marketing en la práctica*, Madrid, 1999, Edit. ESIC, pág. 149-150

este motivo, la metodología desarrollada por Sainz de Vicuña Ancin, realiza la valoración de cada variable “a partir de su posibilidad y de su importancia, con el fin de utilizar aquellas que resultan más prioritarias. Es, por así decirlo, un instrumento de selección de aquellos aspectos realmente importantes sobre los que centraremos la actuación estratégica de la empresa”<sup>21</sup>.

Se adhiere a esta metodología porque es propicia para la realización de la matriz FODA ya que considera para el análisis los elementos más importantes y urgentes, facilitando su interpretación y el enfoque en los de mayor prioridad.

### **Análisis externo**

Este análisis se define como “...el examen de los elementos exógenos relevantes a la empresa.”<sup>22</sup> Por lo que debe ser un análisis enfocado en los aspectos más importantes para la firma y así evitar el manejo innecesario de información.

En el ambiente externo tienen lugar las oportunidades, hechos que se entienden como “...la tendencia o evento que puede conducir a un cambio ascendente en los niveles de las ventas y de los beneficios”<sup>23</sup>. Es decir, una oportunidad es una situación de la cual la empresa puede obtener ventajas y que tiene lugar fuera de ella. Análogamente, se tratará de una amenaza cuando un factor externo pueda presentar un riesgo y la empresa no pueda influir sobre él.

Aquí se adopta este autor porque plantea este análisis desde tres elementos que son muy importantes para las empresas de calzado y son susceptibles de un estudio profundo.

### Análisis del cliente

El cliente forma parte del sistema de distribución y poseer un conocimiento acabado de él es un aspecto importante para la segmentación. Así, es fundamental el conocimiento del mercado, ya que “...permitirá explotar al máximo las oportunidades en cada uno de los segmentos de calzado”<sup>24</sup>.

---

<sup>21</sup> Sainz de Vicuña, op. cit. Pág. 150

<sup>22</sup> David A. Aaker, op.cit., pág. 42

<sup>23</sup> David A. Aaker, Ibidem

<sup>24</sup> Curso Internacional de Especialización, Apunte Módulo N III *Los Instrumentos para el diagnóstico*, Italia, 2003

En las empresas de calzado el consumidor se diferencia del cliente por el hecho de que éste último no es quien consume el producto o servicio, sino que juega el papel de intermediario.

Respecto de este tema Assomac<sup>25</sup> propone dos fases para el análisis del sistema de distribución en las empresas de calzado:

*Primera Fase: Identificar cuál es la estructura del canal de distribución.*

Este puede ser corto o largo, dependiendo del número de participantes. Un canal largo está integrado por el fabricante, un mayorista o distribuidor y finalmente el minorista o detallista que es quien vende al consumidor; en cambio un canal corto se caracteriza por la ausencia de mayoristas.

*Segunda fase: Factores de compra.*

Los factores de compra son aquellos elementos que el minorista de calzado considera al momento de efectuar la compra de mercadería. Es importante su consideración ya que son las exigencias a las que debe ajustarse el productor para lograr la fidelización de sus clientes.

### Análisis Competitivo

Este análisis se concreta en dos etapas y es necesario para comprender la estructura de la cartera de productos de la empresa e identificar las líneas de calzado para luego evaluar los competidores en cada una de ellas.

*Primera Etapa: Identificación de las líneas de productos*

Assomac<sup>26</sup> desarrolló el llamado Mapa de Posicionamiento de las Líneas que muestra el posicionamiento estratégico de cada una de ellas en el mercado. Estas a su vez pueden contener varias colecciones o versiones, lo que amplía la cartera de productos.

Esta herramienta se aplica para clasificar las líneas de una empresa en cuatro categorías fundamentales según su nivel de inversión y la fase en que se encuentra la línea.

### ***Clasificación de las colecciones***

- Colecciones en fase de lanzamiento: Se caracterizan por presentar una gama reducida y una fuerte necesidad de inversión promocional.

---

<sup>25</sup> Assomac, *Marketing y Calzado*, cuaderno N°8, Pavía, Italia, pág 69

<sup>26</sup> Assomac, op. Cit. pág 73

- Colecciones en crecimiento: Conjugan buen posicionamiento de los productos de la empresa con pequeñas inversiones para mantener la mencionada posición.
- Colecciones ricas y maduras: No presentan necesidad de nuevas inversiones ya que han quedado fuera de moda o se renuevan pequeños detalles en cada temporada (calzado clásico).
- Colecciones marginales: la empresa manifiesta poco interés y son productos fuera de moda o no siguen su patrón.

#### *Segunda Etapa: Identificación de los competidores*

El concepto del enfoque basado en el cliente expuesto por Aaker<sup>27</sup>, fundamenta que consultar al cliente sobre que producto adquiriría sino encuentra el de la empresa, ayuda a la identificación de los competidores directos.

Para este análisis se siguió a Assomac porque propone conceptos y metodologías especialmente desarrollados para las empresas de calzado con el objetivo de obtener información precisa sobre la competitividad de la misma.

#### *Análisis del sector industrial*

##### *Estructura de la industria*

Un análisis descriptivo del sector permite identificar el atractivo del mismo que a su vez está en función del grado de poder de proveedores, clientes, sustitutos y tipo de competencia.

Michael E. Porter en su libro *Ventaja Competitiva*, describe el famoso Modelo de las Cinco Fuerzas<sup>28</sup> que ofrece una metodología para analizar los diferentes elementos del sector industrial.

Se consideró esta línea de pensamiento porque es útil para conocer la industria que rodea a la empresa, debido a que en la actualidad hay pujas de poder entre los diferentes integrantes del sector. Pero por tratarse de calzado cabe agregar que al hablar de posibles sustitutos se debe hacer una distinción entre “*el sector del calzado deportivo (zapatilla) y el no deportivo que a su vez pueden ser elaborados en cuero o material sintético*”<sup>29</sup>.

---

<sup>27</sup> David A. Aaker op. cit. pág 90

<sup>28</sup> Michael E. Porter, *Ventaja Competitiva*, México, 1999, Octava reimpression, Edit. Continental, pág. 24

<sup>29</sup> Julia Cerutti, Op. Cit., pág. 10



### *Tendencia y crecimiento de la industria*

#### Consumo Aparente

El consumo aparente es un índice que mide la cantidad de pares por año por persona que se consume en todo el territorio argentino. Sus valores son estimativos y en él se incluyen todo tipo de calzado consumido, por lo que su interpretación debe ser realizada con cautela.

#### **El análisis Interno**

Aaker lo define como “*una observación detallada de la organización que determina los niveles de performance, puntos fuertes, puntos débiles y restricciones*”<sup>30</sup>, por lo que debe interpretarse como una fotografía de la empresa y las decisiones que se tomen en base a él deben estar orientadas a explotar aspectos fuertes y minimizar puntos débiles.

Se eligió adoptar lo propuesto por este autor ya que ayuda a identificar aspectos que son fuente de fortalezas y debilidades y que están directamente relacionados con el crecimiento planificado de la empresa.

#### *Estrategias del rubro calzado*

En el rubro calzado las empresas tienen una opción estratégica que se denomina “*producir a fazón*”<sup>31</sup>, que implica concentrarse en el proceso de fabricación del calzado, produciendo con marcas de terceros que son los que retienen la distribución y comercialización de la misma. La ventaja de este tipo de estrategia es su menor riesgo comercial consecuencia de tratar con menor número de clientes pero con mayor volumen de compra, lo que sacrifica rentabilidad al tener que ofrecer precios inferiores o descuentos por cantidad.

Respecto del tema un concepto de Porter dice: “*En sí, una empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial*”<sup>32</sup>, esto también es válido en el rubro del calzado ya que muchas empresas participan en el mercado con este tipo de estrategias. Las dos fuentes más importantes son elaborar productos con materiales sintéticos o lograr una alta eficiencia en su producción.

---

<sup>30</sup>David A. Aaker, op. cit. pág. 175

<sup>31</sup> Curso Internacional de Especialización, Apunte Módulo N II *Las Dinámicas Competitivas*, Italia, 2003.

<sup>32</sup> Michael E. Porter, *Ventaja Competitiva*, México, 1999, Octava reimpresión, Edit. Continental, pág. 30.

### Organización Interna

Considerar cuales son los elementos internos que pueden ser fuentes de fortalezas y debilidades es importante para la determinación de un certero diagnóstico. Por este motivo se debe desglosar a la empresa en elementos individuales con el objeto de evaluarlos más en profundidad.

Para esta evaluación David Aaker, presenta un “*Esquema para el análisis de la organización*”<sup>33</sup> y enfatiza en que la organización está integrada por varios componentes interrelacionados que son su estructura, sus sistemas, sus tareas, su personal y su cultura.

#### *Valores comunes*

Dentro del elemento cultura es importante reconocer “*cuales son las creencias dominantes*”<sup>34</sup>, ya que estas permiten determinar los valores que se comparten dentro la empresa definiendo el modo en que se hacen las cosas.

### Portafolio de productos

“*La matriz de posicionamiento estratégico de la línea*”<sup>35</sup> clasifica las líneas en base al flujo de dinero que necesitan y generan, el cual se mide según el índice de inversión y el de contribución. Así, una empresa puede determinar cuales son las líneas que producen mayores ingresos y en las que se necesitan realizar inversiones. De acuerdo a esta clasificación surgen las siguientes categorías:

1. **cuadrante:** Alta inversión en tiempo y dinero para su introducción al mercado y baja contribución por reducido volumen de ventas.
2. **cuadrante:** Alta inversión para fomentar el uso del calzado lo que arrastra una alta contribución de la colección.
3. **cuadrante:** Son colecciones bien posicionadas que tienen una alta contribución y no necesitan grandes inversiones.
4. **cuadrante:** Tienen una escasa inversión e igual contribución.

---

<sup>33</sup> David A. Aaker, op.cit. pág 223

<sup>34</sup>David A. Aaker, op.cit. pág. 241.

<sup>35</sup> Ministero degli Affari Esteri, Planificación y control de la gestión, 2003.

### Misión

Definir el alcance del negocio significa delimitar el campo competitivo de la empresa, es decir definir sus negocios, mercados actuales y potenciales y sobre todo su cobertura geográfica.

Al respecto, Aaker considera que *“Uno de los roles de la misión es proporcionar al empleado, al cliente y a los directivos tanto una identidad como la comprensión de la dirección del crecimiento”*<sup>36</sup>. De esta definición se desprende que una misión debe servir de guía para el desarrollo de su crecimiento.

### Mapa de posición competitiva de la empresa

La posición competitiva de una empresa es su ubicación en el mercado según dos variables: el atractivo del mismo y la posición competitiva de esta.

El atractivo del mercado de calzado es el resultado de la interrelación de factores como la intensidad de la competencia, las habilidades de mercado de las empresas, los factores económicos y del entorno y finalmente las propias características del mercado. La definiremos como *“...el nivel de interés, la perspectiva de potencialidad, que puede expresar el sector- mercado en el cual la empresa quiere estar presente”*<sup>37</sup>.

En cambio la posición competitiva de la empresa depende exclusivamente de su desempeño en factores como la capacidad de producto, de producción, de servicio y comercial. También es importante la estructura económica de la firma que ayuda a determinar la incidencia de los costos en el precio final de sus productos.

Se utilizó esta matriz porque está adaptada al contexto que rodea al calzado, considerando factores que hacen a las características propias del rubro. También porque muchas veces la realidad en este sector es muy diferente al que se plantea en otros y esto hace necesario abordarla desde una perspectiva diferente. El último fundamento de esta elección es su practicidad para recabar, por su escasa formalización, información detallada de pequeñas y medianas empresas de calzado que permita un diagnóstico más acabado de éstas.

---

<sup>36</sup> David A. Aaker, op.cit. pág. 62

<sup>37</sup> Curso internacional de Especialización, Apunte Modulo N°IV *Posicionamiento Competitivo de vuestra empresa, Italia, 2003*

### Matriz de posición competitiva

También es importante utilizar “*la matriz de posición competitiva*”<sup>38</sup> que brinda una orientación sobre la dirección estratégica que debe tomar la organización a partir de la consideración de las variables mencionadas en la sección anterior.

Esa dirección estratégica estará en función de si la empresa tiene una competitividad alta, intermedia o baja, lo cual influirá en el aprovechamiento de las oportunidades que brinda el mercado. Si hay oportunidades valiosas, indudablemente el mercado tendrá un atractivo alto lo que desencadenará una competencia intensa. Distinto será si las oportunidades escasean por lo que el atractivo disminuye y la competencia se apacigua.

Al complementarse con el mapa de posición competitiva integrado al contexto del calzado esta herramienta señala cual debiera ser la alternativa estratégica más adecuada dando así una orientación del camino a seguir en el futuro.

---

<sup>38</sup> Sainz de Vicuña, op. cit. pág. 171

## **2.3 Glosario**

*Valor de fabricación del calzado:* es el atributo o característica especial que distingue a un modelo de calzado de otro.

*Base o fondo:* es la parte inferior del calzado, también denominada suela, y es el punto de contacto con el piso.

*Cuero descarne:* es un tipo de cuero que tiene inferior calidad y se utiliza generalmente para productos de bajo valor.

*Sintético:* es una imitación del cuero que en lo visual presenta coincidencias, está fabricado en base a plástico y no ofrece las mismas propiedades que el cuero vacuno.

*Material P.O.P:* es el material publicitario de vidriera que acompaña la exhibición de los productos.

*Calzado casual:* es un tipo de calzado desarrollado a partir del actual ritmo de vida, puede servir para el ámbito laboral como para el social.

*Calzado informal:* es un calzado sport.

*Calzado formal:* es aquel que reúne elegancia, formalidad y calidad entre sus atributos más destacables.

*Cortado:* es el inicio del proceso productivo, en el se cortan las diferentes piezas de cuero que conforman un zapato. Los cortes pueden ser realizados a mano o con máquinas troqueladoras o de cortar.

*Aparado:* es el proceso por el cual se unen todas las piezas de cuero de un calzado. Se realiza utilizando máquinas de coser que poseen diferentes particularidades.

*Capellada:* es la parte superior del calzado y es el resultado de coser todas las piezas tal como lo indica el diseño del producto. También denominado corte.

*Armado:* es la línea de ensamble en donde se produce la unión de la capellada con la suela o base.

*Hormas:* es una herramienta que se utiliza en el armado con la cual se le da forma a los zapatos, es decir, la capellada adopta la textura que tiene la horma y luego se le pega la base.

*Plantillado:* es la tarea en donde se colocan las plantillas de armado, las cuales sirven para construir el calzado.

*Enchufado:* es un proceso propio en la fabricación de mocasines, es el que le otorga la forma al calzado y le saca las arrugas humedeciendo el corte con vapor.

*Adhesivado:* es la tarea en la cual un operario aplica adhesivo al zapato para su posterior pegado.

*Pegado:* es el puesto en el cual se une la capellada, ya en la horma, con la base del calzado.

*Expedición:* es la tarea en la que se preparan y embalan los pedidos de los clientes.

*Máquina troqueladora:* es aquella que se utiliza para el corte de piezas a través de presión sobre los moldes.

*Máquina de camburear:* es la que permite pegar los laterales del corte con la plantilla de armado.

*Máquina de aplicar puntera o contrafuerte termoplástico:* permite reforzar esas dos partes del calzado a través de la utilización de material plástico de baja densidad.

*Máquina de armar puntas:* es la que realiza la operación de pegar la parte delantera del zapato con la plantilla de armado.

## **3.0 Metodología**

### **3.1 Proceso**

#### **1. Definición del problema**

#### **2. Presentación del marco contextual**

2.1. Actualidad de la empresa

2.2. Panorama Comercial

2.3. Panorama Político

2.4. Panorama Económico

2.5. Panorama Demográfico

#### **3. Elaboración del diagnóstico**

##### **3.1. Matriz FODA**

##### **3.1.1. Análisis Externo**

##### **3.1.1.1. Análisis del cliente**

3.1.1.1.1. Segmentación

3.1.1.1.2. Tipología de clientes

3.1.1.1.3. Tipo de distribución

##### **3.1.1.2. Análisis competitivo**

3.1.1.2.1. Primer Etapa: Identificación de las líneas de productos

3.1.1.2.1.1. Mapa de posicionamiento de las colecciones

3.1.1.2.2. Segunda Etapa: Identificación de los competidores

##### **3.1.1.3. Análisis del sector industrial**

3.1.1.3.1. Estructura de la Industria

3.1.1.3.2. Tendencia y crecimiento de la industria

##### **3.1.2. Análisis Interno**

3.1.2.1. Análisis de desempeño

3.1.2.2. Análisis de la organización interna

3.1.2.3. Análisis de costo

3.1.2.4. Análisis de portafolio de productos

3.1.2.5. Análisis de la misión

##### **3.2. Matriz de posicionamiento competitivo integrado al contexto**

#### **4. Propuesta del Plan Estratégico de crecimiento**

- 4.1. Misión de Fabinal Córdoba S.A.
- 4.2. Formular la estrategia base
  - 4.2.1. Selección de la estrategia
  - 4.2.2. Ventaja competitiva
- 4.3. Definir objetivos estratégicos corporativos
  - 4.3.1. Crecimiento/ Dirección del crecimiento
- 4.4. Estrategia de crecimiento
  - 4.4.1. Reestructuración de marcas

#### **5. Plan Bi- Anual**

- 5.1. Objetivo de crecimiento
- 5.2. Programa específicos por áreas
  - 5.2.1. Programa área producción
  - 5.2.2. Programa área ventas
  - 5.2.3. Programa área personal

#### **6. Diagrama interfuncional**

- 6.1. Control del programa interfuncional

#### **7. Control del plan estratégico**

- 7.1. Cumplimiento del objetivo estratégico
- 7.2. Cumplimiento de los objetivos de crecimiento.

### **3.2 Técnicas de relevamiento de información**

Se relevó información y datos empleando, de manera individual o combinada, los siguientes instrumentos:

- Entrevistas no estructuradas con el presidente y los gerentes de áreas.
- Encuestas para los puestos gerenciales.
- Recopilación y análisis de archivos de la empresa.
- Observación directa



### 3.3 Plan de trabajo

#### Diagrama de Gantt

Mes / Año	Actividad	Definición del problema	Marco Contextual	Diagnóstico	Propuesta de crecimiento
04 '04		█			
05 '04		█			
06 '04		█			
07 '04		█			
08 '04			█		
09 '04			█		
10 '04					
11 '04				█	
12 '04				█	
01 '05				█	
02 '05				█	
03 '05					█

#### 1. Definición del problema

Se realizó una serie de encuestas a los directivos con el objetivo de conocer cual era el verdadero problema de la empresa. También se concretó una entrevista con el presidente sobre las posibilidades de crecimiento.

Duración: Elaborado en el seminario. Finalizado en Julio de 2004.

## 2. Marco contextual

Para definir el marco contextual se buscó información en la Cámara del Calzado de Córdoba, Buenos Aires y Santa Fé, dónde se tuvo acceso a las estadísticas de importación de calzado, niveles de producción y consumo aparente. Se complementó con lecturas de artículos periodísticos pertinentes al tema tales como el proceso de canje de la deuda, crecimiento del PIB, políticas oficiales para con el sector y análisis de zonas con buen crecimiento económico.

Duración: Desde mediados de Agosto de 2004 hasta mediados de septiembre de 2004.

## 3. Realización del diagnóstico

Se definió que el desarrollo de esta actividad estaría compuesto por el análisis FODA de la empresa y la Matriz de Posición competitiva.

### **FODA**

Duración: Desde noviembre de 2004 hasta fines de febrero de 2005.

Para su construcción se analizaron tres elementos externos a la empresa:

a. *Clientes.* En primer lugar se indagó cuáles eran las variables de segmentación del mercado del calzado con el objeto de conocer los distintos segmentos existentes. Luego se buscó información en los archivos de la empresa sobre los clientes minoristas que posee en todo el país, se calculó cual era el número total de ellos, las zonas en que estaban establecidos y las compras que efectuaron en el último semestre. También se observó la estructura de distribución de la empresa para lo que se visitó a distintos tipos de clientes o se buscó información sobre ellos a través de los viajantes, y finalmente se identificó cuales eran los factores de compra de los minoristas.

b. *Competencia.* Se asistió a las ferias de calzado que se realizaron en el mes de febrero, tanto en Buenos Aires como en Córdoba, y de allí se definió a los competidores más importantes para la empresa. Luego se realizó un estudio más profundo de cada uno de ellos buscando información en Internet sobre sus productos y se lo complementó con opiniones de los viajantes para saber la intensidad de rivalidad en cada zona.

c. *Estructura de la industria.* Se recurrió a distintas fuentes de información sobre el sector facilitados por las cámaras de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fé; también se tuvo acceso a un trabajo del ministerio de Economía y se complementó con investigaciones propias del autor cuando se procuró profundizar un tema.

El análisis interno se realizó a partir de cinco dimensiones:

- a. *Desempeño.* Se comenzó por saber si la empresa definía objetivos para el largo plazo para lo cual se mantuvo una entrevista con el presidente. Luego se investigó si se analizaba o proyectaba los resultados de las líneas de calzado en término de ventas y si tenía objetivos de producción en la temporada.
- b. *Organización interna.* Se concretó a partir de una extensa observación directa del modo en que la empresa desarrollaba sus actividades, gracias a que se estuvo realizando actividades laborales en ese lugar. En primer lugar investigué sobre los distintos procesos que llevaban a cabo las áreas y lo comparé con su organigrama analizando las líneas de autoridad y dirección de la comunicación. Segundo, analicé su software de gestión y los manuales de proceso de la calidad, lo que constituyen sus sistemas formales. Finalmente se observó en que áreas la empresa sobresale por su buen desempeño.
- c. *Costo.* Observé directamente que no había un sistema de costos formalizado por lo que se tuvo una entrevista con el jefe de producción y el presidente para conocer la forma en que los calculaban. Para la comparación con los costos de la competencia busqué datos del mercado relativos al costo de la mano de obra en Bs.As., los precios del cuero por metro, donde adquirirían las bases y los volúmenes de fabricación aproximados de cada empresa.
- d. *Portafolio de productos.* Apliqué la metodología desarrollada por el Ministerio degli Affari Esteri considerando las líneas de calzado de la empresa y ubicándolas en cada cuadrante de acuerdo a su nivel de contribución de dinero e inversión que requieren.
- e. *Misión.* Consideré la misión enunciada por la empresa y la analicé desde diferentes dimensiones para saber que aspectos podrían incluirse en ella para definirla más precisamente.

### **Mapa de posición competitiva**

Duración: 4 semanas. Inicio: Febrero de 2005

Se utilizó un programa informático desarrollado por el Ministero degli Affari Esteri para determinar la posición competitiva de las empresas de calzado. Se consideró cada uno de los factores y se buscó la información necesaria para completarlo. Al final se completó con el gráfico de la posición competitiva.

#### 4. Propuesta de Crecimiento

Duración: 4 semanas. Inicio: Marzo de 2005.

La elaboré a partir del problema detectado y el diagnóstico que realicé sobre la situación de la empresa.

Así, con la información que tenía del marco contextual propuse que el plan de crecimiento debe ser a dos años, abarcando las próximas cuatro temporadas de calzado.

Comencé por definir aspectos estratégicos que creí importante comunicar a los directivos como son: la misión, la estrategia base con la que se participa en el mercado y el objetivo estratégico de crecimiento, con el firme propósito de que todos ellos conozcan estos lineamientos.

De este modo quedaron asentadas las bases para definir la forma en que se buscaría el crecimiento, que en definitiva consiste en una reestructuración de la cartera de marcas para darle mayor amplitud de líneas a Scarpino.

Luego concebí el Plan Bi-Anual que contiene cada uno de los objetivos de crecimiento para las próximas temporadas acompañado del Calendario de Interés que fue construido con información propia del mercado de calzado.

Finalmente se definió un programa para cada área derivados del objetivo establecido en el plan Bi-Anual, indicando los volúmenes de producción a alcanzar, las cuotas de ventas para cada viajante, los requerimientos de personal y el modo en que se relacionarían entre las áreas.

Para el programa de producción consideré la capacidad de producción, los tiempos de la misma, la demora en los pedidos de los insumos, el ciclo de producción desde el cortado hasta el empaque, el stock de hormas por artículo, las tareas que son cuellos de botella y los puestos en que se necesitarían agregar personal.

Distinto fue para el programa de ventas en el que comencé por el calendario de interés para determinar el momento en que se deben tomar los pedidos, y cumplir con las fechas de entregas sin exceder el volumen de pares que se pueden fabricar por mes.

Por último, el programa de personal lo realicé a partir de las necesidades de producción para las distintas temporadas. Tuve en cuenta los niveles de complejidad de los distintos puestos y en que escasean operarios con experiencia, por lo que determino que se cubran

con nuevos ingresos los puestos de menor complejidad y así poder disponer de empleados con experiencia para puestos de mayor importancia.

## **Capítulo N° 4: Desarrollo del TFG**

### **4.1 Propuesta de Crecimiento**

#### Plan Estratégico para crecimiento

El horizonte de planeación es a dos años, es decir a mediano plazo. Se selecciona este plazo ya que de la lectura de las variables del contexto (económicas, políticas, laborales, etc.) se pronostica un escenario estable para este período, siendo de difícil previsión un horizonte de mayor extensión.

#### Misión de Fabincal Córdoba S.A.

Como se mencionó al analizar la misión de la empresa, esta no define el mercado en el que compete, por lo que se propone una pequeña modificación que permite identificar el binomio producto- mercado con mayor precisión.

*“Nuestra misión es brindar protección y comodidad a los pies del consumidor a través del servicio prestado por nuestros clientes, buscando el liderazgo en el mercado del calzado confeccionado en cuero mediante el perfeccionamiento de los procesos internos”*

#### Estrategia base

La estrategia base que debe comunicar y consolidar Fabincal Córdoba S.A. es la de *“ser el líder del sector de calzado de cuero a través de la competitividad en costo”*.

Es decir, mantenerse como el productor de menor costo dentro del segmento de calzado de cuero sin que ello implique baja calidad, por lo que a su vez se recomienda como ventaja competitiva utilizar *“Fabincal Córdoba S.A. primera empresa argentina de calzado en certificar su calidad”*.

Se dice que debe consolidarla porque si bien es algo que su presidente tiene en claro, en los niveles directivos pierde esta diafanidad convirtiéndose en un obstáculo para la coordinación del crecimiento entre las diferentes áreas de la empresa.

Esta estrategia se sustenta en:

- ✓ Su integración vertical hacia atrás en la fabricación de las bases de los artículos de mayor demanda.
- ✓ Sus grandes niveles de producción basados en la distribución a nivel nacional que le permiten obtener ventajas en costos tanto por disponibilidad y adquisición de materia prima

(cueros, bases y adhesivos) como en costos de logística (precios de fletes por cercanía a los insumos).

✓ Lograr mejores precios que la competencia en insumos claves debido a su política de sortear los intermediarios gracias a su volumen de compras.

✓ El nivel tecnológico de su sistema de producción que incrementa la productividad de la mano de obra por encima del promedio de la industria.

### Objetivos estratégicos

El objetivo estratégico de Fabinal debe orientarse hacia el CRECIMIENTO, constituyendo una prioridad para la empresa. Este a su vez debe ser PLANIFICADO para consolidar el crecimiento obtenido y de esta manera ir resolviendo paulatinamente todos los problemas que surgieron ante la falta de planificación, organización y coordinación en el nivel de actividades.

Por ende el objetivo propuesto es *“Crecer sostenidamente en el segmento medio del mercado del calzado masculino de cuero buscando la consolidación como líder de este segmento”*.

El crecimiento así dirigido tiene fundamento en que:

✓ En esta franja de mercado se registra menor cantidad de competidores, incluso con calidad inferior y precios superiores (Froc- Wers, Zurich y Oxígeno).

✓ Este segmento es el que más consumidores incorporará en los próximos años como consecuencia de la creciente masa de asalariados que surgen como consecuencia de la política industrial del actual gobierno nacional.

✓ La recuperación del consumo aparente se potencia con la débil competencia en el segmento, lo que implica que la demanda de calzado en este segmento sobrepasará los volúmenes posibles de fabricación.

✓ Es el mercado que la empresa mejor conoce tanto en su comportamiento como en sus participantes.

✓ Zonas prósperas como Santa Fé y Córdoba representan importantes oportunidades de crecimiento ya que poseen un alto potencial de ventas para las líneas de calzado de Fabinal.

### Estrategia de crecimiento en el mercado del calzado

En el FODA realizado sobre la organización quedó evidenciado su incapacidad para gestionar tres marcas simultáneamente, si a esto se le agrega la saturación de marcas que existe en el mercado, es muy remota la posibilidad de que Fabincal pueda crecer armónicamente en el sector sin enfrentar graves inconvenientes.

Esto queda demostrado también en el frustrado lanzamiento de la marca Black's Shoes por parte de la firma que no logró obtener una satisfactoria respuesta por parte de los minoristas en el segmento medio alto.

En consecuencia, Fabincal debe reestructurar su cartera de marcas para sortear esa elevada barrera de entrada al mercado, por lo que se propone como estrategia de crecimiento:

*“Eliminar Black's Shoes del mercado, trasladando todas sus líneas de calzado a Scarpino, con el objeto de ofrecer una amplia variedad a sus clientes de modo de incrementar los volúmenes de venta que se registran con cada uno de ellos”.*

Siguiendo los conceptos de la Matriz de crecimiento de Ansoff<sup>23</sup>, Fabincal debe crecer en el mercado actual (clientes que comercializan Scarpino) a través de la incorporación de nuevas líneas de calzados a su cartera de productos (líneas de Black's), lo que se denomina Expansión del producto.

El traslado de estas líneas se potencia con el prestigio y trayectoria de Scarpino en el mercado lo que le va a permitir a la empresa vender más de estas líneas que lo que obtiene con la marca Black's (posee una línea menos que Scarpino), es decir podrá explotar más eficientemente el potencial de sus líneas que se ve afectado por el escaso reconocimiento de esta última.

De este modo, la cartera de productos de Fabincal (ver cuadro 2.1 en página siguiente) quedaría conformada por 4 tipos de calzado generales dentro de los cuales existen numerosas líneas.

---

<sup>23</sup> David A. Aaker, op. cit. pág. 75



Cuadro 2.1

Tipo de calzado	Línea	Número de colecciones
Calzado Formal	Línea Colegial	14
	Línea Mocasín	7
	Línea Vestir (goma y suela)	10
	Línea Confort	6
Calzado Informal	Línea Náutica	11
	Línea Vital	5
	Línea Sandalias	3
Calzado Casual	Línea Bay Side I y II	6
	Línea Urban	4
	Línea Thiago	6
Calzado Dama	Línea Roberta	3

Fuente: Elaboración del autor

Esta reestructuración, a su vez, encamina a Scarpino hacia el calzado informal, el cual como muestra la tendencia del mercado, se impuso sobre el formal.

Esta decisión de crecimiento también ayuda a cubrir otra debilidad de la empresa debido a que reevalúa estratégicamente la vigencia de Scarpino en el mercado, ya que el mapa de posicionamiento de las colecciones muestra tan sólo la línea Sandalias en la fase de lanzamiento, lo que implica que estratégicamente Scarpino tendrá dificultades para mantenerse en el mercado en un futuro próximo por la escasez de líneas en esta fase.

En resumen, esta acción tiende a evitar tal situación y a que la marca no quede encasillada en el decadente mercado del calzado formal.

### Plan Bi-Anual

Este plan es el que permitirá a la firma comunicar a las diferentes áreas el objetivo de crecimiento fijado conjuntamente, con el propósito de coordinar las acciones que deberán emprender cada una de ellas para su consecución.

Además, dada la situación favorable que plantea el escenario del calzado para Fabincal, estos objetivos tienen su razón de ser en “planificar el crecimiento de los volúmenes de ventas” y así evitar un crecimiento desmedido que impacta negativamente en las funciones básicas de la empresa.

Es importante remarcar que para el éxito de este plan es indispensable el compromiso de su presidente y sus directivos, quienes serán los responsables de llevar a cabo las acciones necesarias para que el plan funcione.

### **Objetivo de crecimiento**

Finalmente, el objetivo propuesto es “*Incrementar el volumen de ventas de Fabincal en las próximas cuatro temporadas (2 años), siendo un 15% para la Temp. O/I '05, un 7% para Temp. P/V '06, un 10% correspondiente a Temp. O/I '06 y 5% para Temp. P/V '07, respecto de igual temporada del año anterior*”.

La estructura del cuadro 2.2 (pág. 67) muestra los objetivos de producción, su impacto sobre el volumen de ventas y el personal que se deberá agregar para aumentar la capacidad. Cabe aclarar que la temporada O/ I se extiende desde el 1 de marzo hasta el 31 de julio, y que la temporada P/ V lo hace desde el 1 de agosto hasta finales de febrero incluyendo la temporada escolar.

### **Calendario de interés**

El calendario de interés es una serie de fechas claves a lo largo del año para el mercado del calzado masculino (cuadro 2.3 pág. 67), el cual pone en evidencia las necesidades de los minoristas de calzado que Fabincal debe considerar como un factor clave de éxito en el mercado.

Este instrumento es el que servirá de patrón para la elaboración y ejecución de los programas, ya que al mostrar las necesidades de los clientes, permite a Fabincal orientarse al mercado.

Cuadro 2.2

Temporada	Objetivo de producción	Incremento de ventas	Plantilla de personal extra	Capacidad de Producción
Otoño/ Invierno '05	82500 pares	15% (10775 ps.)	2 personas	198000 ps.
Primavera/ Verano '06 *	121880 pares	7% (7975 ps.)	2 personas	277000 ps.
Otoño/ Invierno '06	90750 pares	10% (8250 ps.)	1 persona	198000 ps.
Primavera/ Verano '07 *	127990 pares	5% (6094 ps.)	2 personas	277000 ps.

\* Incluye temporada escolar. Fuente: Elaboración del autor

Cuadro 2.3

Calendario de fechas claves para los minoristas					
Enero	Febrero	Marzo Inicio de clases	Abril Lanzamiento Temp. O/I	Mayo	Junio Día del Padre
Julio	Agosto	Septiembre Lanzamiento Temp. P/V	Octubre Comunionen	Noviembre Fiestas de egresados	Diciembre Navidad

Fuente: Elaboración del autor con datos del mercado

### Programas específicos por área

Estos programas se presentarán por separado para una mejor comprensión de la metodología utilizada. Posteriormente se indicará como es la relación entre ellos a través de un diagrama llamado “Interfuncional”.

### **Programa de Producción**

Como ya se mencionó, la oferta de calzado de cuero en el segmento medio será superada ampliamente por la demanda.

Por este motivo, se comienza con el programa del área de producción, ya que tendrá un papel primordial en la estrategia de crecimiento de la empresa y en la consecución de sus objetivos.

Se recuerda que la empresa tiene un sistema informático muy sofisticado, por lo que lo propuesto tiende a complementarlo. Así, este programa no tiene la intención de adentrarse en el sistema de producción ni en como programarla, sino en mostrar los puntos que debe tener en cuenta para una mejor coordinación e integración en vísperas de un crecimiento planificado. Por tal motivo, su estructura es la siguiente:

1. Comienza con un cuadro (2.4 pág. 69) que muestra el volumen de fabricación que se deberá alcanzar para cumplir el objetivo de crecimiento que se fijó para la temporada y además, se agrego su traducción en objetivos mensuales y metas diarias;
2. Se muestra la utilidad de este cuadro como herramienta de control de los objetivos;
3. Y finalmente, las tablas de producción que definen el modo en que esta debe estar distribuida a lo largo de la temporada teniendo en cuenta el calendario de interés.

### *Control del programa de producción*

La intención de desglosar los objetivos de la temporada hasta traducirlos en una meta diaria es facilitar el control y supervisión de la producción y así poder corregir los desvíos en tiempo real en vistas a la satisfacción del cliente.

El control se realizará comparando los registros de producción diaria con lo que se fijo como meta. Luego la sumatoria de éstas debe compararse con el objetivo mensual y determinar el grado de avance en el cumplimiento del objetivo.

Cuadro 2.4

Temporada	OBJETIVOS PROMEDIOS		
	Objetivo de producción	Objetivo mensual de producción	Meta diaria de producción
O/ I '05	82500 pares	16500 pares	785 pares
P/ V '06	121880 pares	17411 pares	815 pares
O/ I '06	90750 pares	18150 pares	825 pares
P/ V '07	127990 pares	18284 pares	854 pares

Fuente: Elaboración del autor

#### *Tablas de producción por temporada*

Se presenta un documento llamado TABLAS DE PRODUCCIÓN (pág. 73) en el cual se considera las fechas de entrega de los pedidos, y a partir de allí el área debe determinar los días de antelación con que debe programar dichos pedidos para cumplir con la entrega en fecha pactada. En la práctica, desde que un pedido es programado hasta que se encuentra en condiciones de ser despachado por el transporte transcurren aproximadamente 30 días.

El principal factor que se deberá tener en cuenta en la entrega, es que la misma, en los pedidos iniciales, debe realizarse dentro de las 12 semanas de comenzada la temporada, ya que es cuando el comerciante tiene la venta fuerte de la temporada y quiere tener la mercadería en su estantería. Por otro lado, las reposiciones deben entregarse antes de cada fecha especial que figura en el calendario de interés para la empresa.

De lo propuesto en el párrafo anterior se desprende el llamado coeficiente de absorción, que indica el porcentaje de la producción que se destinará a cada tipo de entrega.

#### **Programa de ventas**

Este programa está concebido para favorecer la coordinación, comunicación e integración entre las áreas, y es por este motivo que su alcance se limita a temas de interés gerenciales tales como la fecha de entrega de los pedidos y la división de la cuota de ventas por viajante, quedando sin contemplar otros elementos de índole operativos .

### *Entrega de Pedidos*

El plan de ventas esta basado en el ya presentado calendario anual de interés (cuadro 2.3 pág. 67), instrumento que debe ser considerado de vital importancia para que la entrega en tiempo y forma de calzado para esas fechas, se traduzca en mayores ingresos para los comerciantes por la disminución de pérdidas de ventas por faltantes de numeración y modelos.

Si la empresa logra este desempeño, da un paso importante para construir relaciones comerciales valiosas.

Para lograr tal performance, se combinan las tablas de producción, en las cuales figura el volumen de pares y las semanas de entrega según tipo de pedido, con el calendario de interés. Así se obtiene otro documento que se denomina PROGRAMA DE VENTAS CONTINUADO (pág. 75) que indica la fecha cierta en que el equipo de ventas debe tomar los pedidos para cumplir con las fechas de entrega considerando el tiempo que lleva la producción. Este indica que las ventas deberán tener una anticipación de 30 días, ya que es el tiempo de producción de un calzado desde que se programa hasta que sale terminado.

Con esto se busca aumentar la integración con producción a fin de que:

- ✓ El área ventas no tome pedidos que sean imposibles de cumplir por la falta de capacidad para producir en tiempos tan breves;
- ✓ Se puedan eliminar los picos de demanda que se producen cerca de las fechas claves al distribuir los pedidos de reposición en un horizonte más amplio, de modo que TODOS los clientes reciban sus reposiciones y no sólo algunos.

Por último, esta metodología tiene la virtud de poder repetirse todos los años debido al carácter cíclico de la actividad, es decir terminada una temporada de invierno comienza la de verano, hecho por el que este documento recibe el nombre expresado anteriormente.

### *Cuotas de ventas*

Otro punto importante son las cuotas de ventas, que es la cantidad de pares que corresponde por viajante para vender en cada temporada. La empresa la venía determinando en base a proyecciones históricas por lo que dejaba de lado el potencial de crecimiento de cada zona. Entonces, la propuesta continúa con el método de las cuotas pero en cambio, la participación de cada viajante sobre el total de pares en la temporada, se determina en cuanto a las perspectivas de crecimiento de la región que recorre.

Los fundamentos que sostienen la nueva participación relativa son los que se expresan en el denominado DOCUMENTO CUOTAS DE VENTAS (pág. 76), herramienta que se complementa con el gráfico 2.5 (pág. 77) de participación relativa por temporada para una mejor apreciación.

También se incluye en el cuadro 2.6 (pág. 76) la participación absoluta, medida en pares, de cada viajante. Es muy importante este cuadro ya que muestra el total de pares que los vendedores tendrán en la temporada disponibles para vender, siempre respetando los porcentajes de absorción de las tablas de producción, en cada momento de la temporada.

### *Cuota de ventas de Fabinca*

El programa de ventas continuado propone efectuar las notas de pedido con una antelación mínima de 30 días para no complicar las fechas de entrega. Pero en el transcurso de las temporadas siempre aparecen pedidos de último momento que no se pueden dejar de recibir porque se trata de un cliente de importancia o de gran volumen. Y es en estas situaciones donde la empresa necesita tener cierta flexibilidad para responder en tiempo y forma a esos requerimientos.

Por este motivo, dentro de la cuota de ventas correspondiente a Fabinca se realiza una previsión del 30% en cada temporada, que estará destinada a satisfacer esos pedidos de urgencia. Esta cuota se denomina Fondo de Pedidos Urgentes (ver pág. 76, cuadro 2.6) y puede ser utilizado en cualquier momento de la temporada, pero será el área de producción la responsable de su administración.

### **Programa de Requerimiento de Personal**

Este programa se encuentra en el documento denominado PROGRAMA DE PERSONAL (pág. 78) y determina las necesidades de contratación de personal extra que tendrá la empresa, en virtud de los objetivos de crecimiento.

Se aclara que no fue concebido como un plan de reclutamiento, capacitación o carrera, sino simplemente como un programa cuya utilidad es:

- ✓ informar con antelación al área de personal sobre los puestos a cubrir en cada temporada que surgen del crecimiento planificado;
- ✓ permitir al área de personal realizar una capacitación, según el nivel de complejidad, sobre las tareas a desarrollar en el puesto a cubrir;
- ✓ facilitar la integración con las áreas de la empresa, principalmente con producción, al conocer previamente el momento en que se ha de hacer la incorporación del empleado.

Completando lo expuesto, según la empresa, su sistema de producción es muy flexible en cuanto a la relación producción- empleados, debido al conocido carácter artesanal del rubro, por lo que con la misma cantidad de gente puede manufacturar entre 600 y 800 pares dependiendo con que intensidad se cargue la línea de producción (ver página 31). Esta flexibilidad hace que lo estipulado en el documento sea una estimación pudiendo sufrir modificaciones sobre la marcha del programa.

Las vacaciones del personal constituye una de las relaciones más estrechas entre las áreas de producción y personal, por lo que estas deben tener lugar de manera escalonada y preferentemente en los meses de menor producción para no resentir el sistema de fabricación.



**DOCUMENTO: TABLAS DE PRODUCCIÓN****TEMPORADA Otoño/ Invierno '05**

<b>Semanas según tipo de pedido</b>	<b>Volumen de pares a alcanzar</b>	<b>Porcentaje de absorción</b>	<b>Producción diaria</b>
21 semanas en total (1/3/05 al 31/7/05)	82500 pares	100 %	785 pares promedio en la temporada
12 semanas de prod. Para entrega inicial	57750 pares	70 %	963 pares
9 semanas de prod. Para reposición	24750 pares	30 %	550 pares

**TEMPORADA Primavera/ Verano '06**

<b>Semanas según tipo de pedido</b>	<b>Volumen de pares a alcanzar</b>	<b>Porcentaje de absorción</b>	<b>Producción diaria</b>
28 semanas en total (1/8/05 al 28/02/06)	121880 pares	100 %	870 pares promedio en la temporada
12 semanas de prod. Para entrega inicial	60940 pares	50 %	1015 pares
8 semanas de prod. Para reposición	24376 pares	20 %	610 pares
8 semanas de prod. Para entrega colegial	36564 pares	30 %	914 pares

**TEMPORADA Otoño/ Invierno '06**

<b>Semanas según tipo de pedido</b>	<b>Volumen de pares a alcanzar</b>	<b>Porcentaje de absorción</b>	<b>de Producción diaria</b>
21 semanas en total (1/3/06 al 31/7/06)	90750 pares	100 %	865 pares promedio en la temporada
12 semanas de prod. Para entrega inicial	63525 pares	70 %	1058 pares
9 semanas de prod. Para reposición	27225 pares	30 %	605 pares

**TEMPORADA Primavera/ Verano '07**

<b>Semanas según tipo de pedido</b>	<b>Volumen de pares a alcanzar</b>	<b>Porcentaje de absorción</b>	<b>de Producción diaria</b>
28 semanas en total (1/8/06 al 28/2/07)	127990 pares	100 %	915 pares promedio en la temporada
12 semanas de prod. Para entrega inicial	63995 pares	50 %	1066 pares
8 semanas de prod. Para reposición	25598 pares	20 %	640 pares
8 semanas de prod. Para entrega colegial	38397 pares	30 %	960 pares

**DOCUMENTO: PROGRAMA DE VENTAS CONTINUADO**

Tipo de pedidos y cantidad de pares Temp. O/ I '05					
Enero Inicial para colegial	Febrero Iniciales para Temp. O/ I	Marzo Iniciales para Temp. O/I	Abril Iniciales para Temp. O/I	Mayo Reposiciones para Día del padre	Junio Reposiciones para Temp. O/ I '05
	19250 pares	19250 pares	19250 pares	13750 pares	11000 pares
Tipo de pedidos y cantidad de pares Temp. P/ V '06					
Julio Iniciales para Temp. P/ V	Agosto Iniciales para Temp. P/ V	Septiembre Iniciales para Temp. P/ V	Octubre Reposiciones Temp. P/ V	Noviembre Reposiciones de navidad	Diciembre Inicial para colegial
20313 pares	20313 pares	20313 pares	12188 pares	12188 pares	18282 pares
Tipo de pedidos y cantidad de pares Temp. O/ I '06					
Enero Inicial para colegial	Febrero Iniciales para Temp. O/ I	Marzo Iniciales para Temp. O/I	Abril Iniciales para Temp. O/I	Mayo Reposiciones para Día del padre	Junio Reposiciones para Temp. O/ I'06
18282 pares	21175 pares	21175 pares	21175 pares	15125 pares	12100 pares
Tipo de pedidos y cantidad de pares Temp. P/ V '07					
Julio Iniciales para Temp. P/ V	Agosto Iniciales para Temp. P/ V	Septiembre Iniciales para Temp. P/ V	Octubre Iniciales y Reposiciones Temp.. P/ V	Noviembre Reposiciones de navidad	Diciembre Inicial para colegial
21332 pares	21332 pares	21332 pares	12799 pares	12799 pares	19199 pares
Enero Inicial para colegial 19199 pares					

Fuente: Elaboración del autor

**DOCUMENTO: CUOTAS DE VENTAS**

Viajante	% participación propuesto	Fundamentos de la variación en la cuota	
Norte y NOA	23%	Mejores ingresos por aumento de turismo en provincias como Jujuy, Salta y Tucumán	Mayor cantidad de personal dependiente (asalariados)
Cuyo	12%	Mayor actividad vitivinícola, comercial y turismo. Industrias.	
Litoral	13%	Buenas perspectivas en ind. maderera y yerbatera (Corrientes, Misiones). Turismo y agricultura.	
Centro	8%	Mayor actividad industrial y de servicios. Agricultura y ganadería.	
Bs. As. y Capital	24%	Creciente número de fábricas informales que no tributan. Competencia desleal en el segmento medio.	
Fabincal	20%	Dar participación a viajantes y Fondo de Pedidos Urgentes (FPU).	

Fuente: Elaboración del autor.

Cuadro 2.6

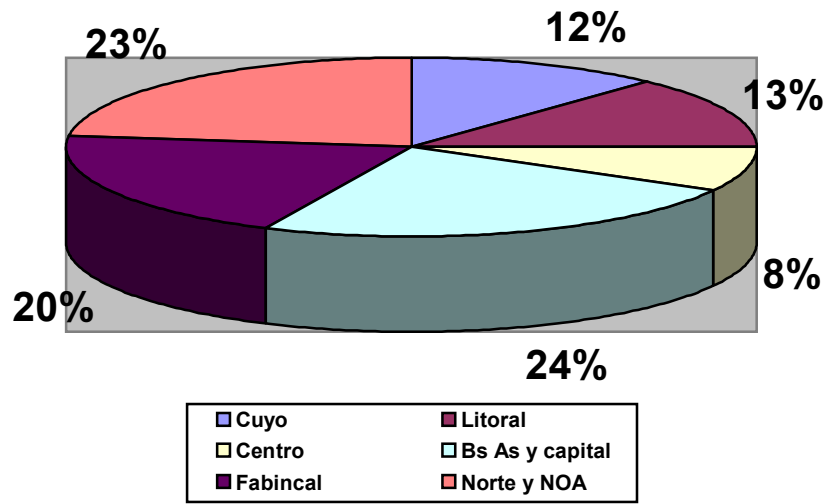
**Participación absoluta por temporada**

Región	Participación	Temp. O/ I '05	Temp. P/ V '06	Temp. O/ I '06	Temp. P/ V '07
Norte y NOA	23%	18975 ps	28032 ps	20872 ps	29437 ps
Cuyo	12%	9900 ps	14625 ps	10890 ps	15358 ps
Litoral	13%	10725 ps	15844 ps	11797 ps	16638 ps
Centro	8%	6600 ps	9750 ps	7260 ps	10239 ps
Bs. As.	24%	19800 ps	29251 ps	21780 ps	30717 ps
Fabincal	20%	16500 ps	24376 ps	18150 ps	25598 ps
FPU*	30%	4950 ps	7312 ps	5445 ps	7680 ps

Fuente: Elaboración del autor. \* Es el 30% de la cuota que corresponde a Fabincal en cada temporada.

Gráfico 2.5

Participación relativa por temporada



**DOCUMENTO: PROGRAMA DE PERSONAL****TEMPORADA Otoño/ Invierno '05**

Puesto	Fecha incorporación	Nivel de complejidad	Cantidad
Expedición	Marzo	Baja	1
Depósito materias primas	Marzo	Media	1

**TEMPORADA Primavera/ Verano '06**

Puesto	Fecha incorporación	Nivel de complejidad	Cantidad
Adhesivado de bases	1 de agosto de '05	Medio	1
Enchufado	1 de agosto de '05	Alto	1

**TEMPORADA Otoño/ Invierno '06**

Puesto	Fecha incorporación	Nivel de complejidad	Cantidad
Plantillado	1 de marzo de '06	Bajo	1

**TEMPORADA Primavera/ Verano '07**

Puesto	Fecha incorporación	Nivel de complejidad	Cantidad
Empaque	1 de agosto de '06	Medio	1
Cortado	1 de agosto de '06	Alto	1

### Diagrama Interfuncional

El diagrama muestra las relaciones que tienen lugar entre las áreas en el marco de la propuesta, considerando los aspectos claves que se han expuesto en cada programa (ver gráfico pág. 80). En él se puede observar como funcionan las interrelaciones de estos programas y las aristas en que se debe poner mayor énfasis. Cabe decir que éstas relaciones no son secuenciales sino simultáneas, ya que tienen como objetivo facilitar la coordinación e integración, y que son válidas durante la vigencia de la actual propuesta.

El proceso se inicia con la determinación de los objetivos de crecimiento para la temporada, del que luego se desprenden las actividades a desarrollar por cada área.

Así, ventas debe seguir lo propuesto en el programa de VENTAS CONTINUADO:

1. Debe comenzar con la toma de pedidos iniciales para la temporada Otoño/ Invierno '05 a principios de febrero, de tal modo que esos pedidos se entreguen a principios de marzo. Así se debe continuar sucesivamente hasta el fin de la temporada, repitiéndose el procedimiento al comienzo de la temporada Primavera/ Verano '06 y demás temporadas.
2. Terminado el ciclo de pedidos iniciales en cada temporada, prosigue con los pedidos de reposición con idéntica metodología.
3. Pero para esto, ventas debe respetar las cantidades máximas por mes que se definen en el programa , a la vez que tiene que ir calculando el remanente de pares de cada viajante de acuerdo a las cuotas establecidas.

Producción al mismo tiempo debe regirse por las TABLAS DE PRODUCCIÓN:

1. Recibe los pedidos iniciales del área ventas y realiza la programación y producción a fin de cumplir con las fechas de entrega pactadas en las primeras 12 semanas de la temporada.
2. Idéntica metodología para los pedidos de reposiciones.
3. Integrar el nuevo personal requerido para elevar los niveles de producción en los momentos necesarios.

Personal: debe guiarse por el programa de requerimiento, por lo que:

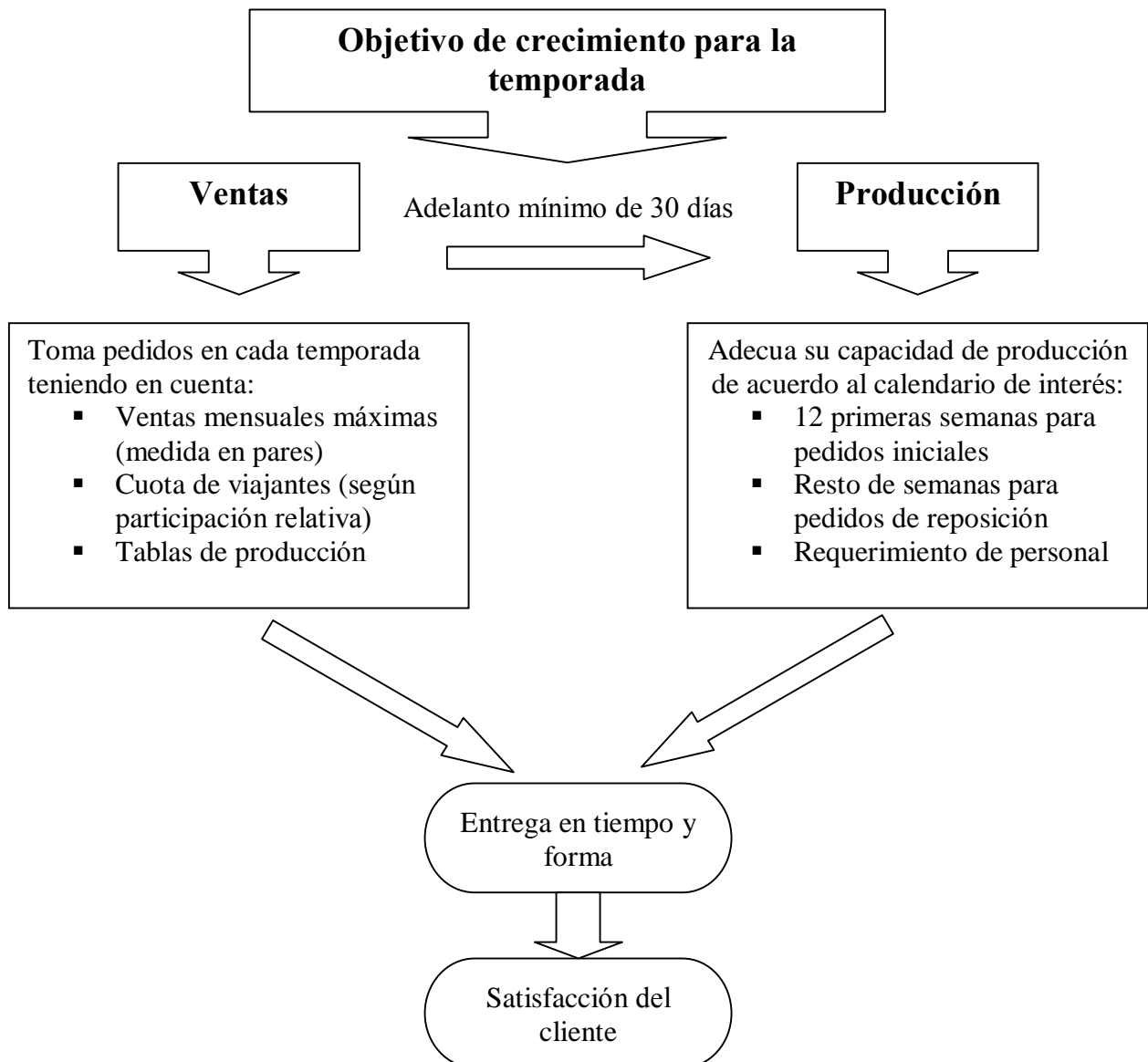
Debe encargarse de cumplir con las necesidades de personal, capacitarlos y ponerlos a disposición para las áreas en las fechas estipuladas.

## Control del programa

El control del programa interfuncional se realizará a través de:

1. El monitoreo de las fechas de entrega durante la temporada. De este modo, al final de temporada se debe construir y analizar el porcentaje de pedidos no entregados en fecha sobre el total de pedidos entregados con el objeto de interpretar sus causas y tomar acciones correctivas.
2. Medir si se cumplieron los objetivos de crecimiento para la temporada. Es decir, si se alcanzo los objetivos estipulados en el cuadro 2.2 (pág. 67). En caso negativo indagar el porqué en vistas a realizar los ajustes necesarios.

Gráfico 2.7 Diagrama interfuncional





## Control del plan estratégico

### **Cumplimiento del objetivo estratégico**

*“Crecer sostenidamente en el segmento medio del mercado del calzado masculino de cuero buscando la consolidación como líder de este segmento”.*

Aquí el monitoreo se realizará a través de la comparación con los volúmenes de ventas de las empresas identificadas como principales competidores en el segmento, pues, si es el competidor con mayor cantidad de ventas en el segmento se habrá consolidado como líder.

### **Cumplimiento del objetivo de crecimiento**

*“ Incrementar el volumen de ventas de Fabinal en las próximas cuatro temporadas (2 años), siendo un 15% para la Temp. O/I '05, un 7% para Temp. P/V '06, un 10% correspondiente a Temp. O/I '06 y 5% para Temp. P/V '07, respecto de igual temporada del año anterior”.*

Al tener todo formalizado en los programas propuestos, el control sobre el objetivo de crecimiento no será más que una comparación entre el desempeño real en pares vendidos con lo preestablecido en el citado párrafo, a fin de obtener los desempeños en cada temporada.

Además cuenta con los informes provenientes de los controles de los programas de áreas que integran este sistema y que son indicadores del grado de avance de estos objetivos.

## Capítulo N° 5: Resultados y Conclusiones

### 5.1 Implementación

La presentación del plan (cuadro 2.8) se realizará a través de reuniones en las instalaciones de la empresa, la cual posee una sala con todas las comodidades necesarias para este fin.

Se recomienda la participación de todos los directivos de las áreas, el equipo de vendedores y su presidente. También sería muy beneficioso la participación de mandos medios y jefes de línea para que estén informados sobre los planes de crecimiento de la empresa.

#### Presentaciones

Las presentaciones deben ser 20 o 30 días antes de la participación en la feria de calzado de Buenos Aires que siempre es la que primero se realiza tanto en febrero como en agosto. El propósito de esta reunión es comunicar:

- Objetivos de crecimiento
- Niveles de producción a alcanzar
- Presentar las cuotas de ventas por viajante
- Requerimiento de personal extra
- Presentación de novedades en líneas y materiales a emplear.

Cuadro 2.8

#### Cronograma de presentaciones

Temporada	Fechas estimativas
Temporada O/ I 2005	1 semana de febrero 2005
Temporada P/V 2006	2 semana de junio 2005
Temporada O/I 2006	1 quincena de febrero 2006
Temporada P/V 2007	2 quincena de junio 2006

Fuente: Elaboración del autor

## **5.2 Costos de implementación**

Esta propuesta tiende a resolver los problemas de organización, coordinación e integración entre las áreas de la empresa para poder aprovechar la oportunidad de crecimiento que presenta el mercado del calzado nacional (ver beneficios pág. siguiente).

Sin embargo, en este caso hay costos marginales, tales como el capital de trabajo adicional y los costos laborales del personal a incorporar, que son importantes tener en cuenta porque son propios del proceso de crecimiento planificado. Por tal motivo se elaboró el cuadro 2.9, que representa los costos marginales estimativos para la implementación del plan de crecimiento.

### Capital de trabajo adicional y remuneración del personal extra

El cuadro 2.9 muestra una inversión en capital de trabajo de \$187.430 para financiar el crecimiento en la primer temporada, que es la de mayor inversión. Entonces, al ser inferior la inversión necesaria en las demás temporadas, esta cifra constituye el costo total de la implementación de la propuesta de crecimiento.

A su vez, esa inversión incluye el costo de la producción extra, que está calculado en base a la incidencia del costo de la materia prima en el precio final del producto (precios promedios en cada temporada), que en este caso es del 50% (ver factor de análisis N° 19 del anexo N° 7, pág. 108). Además, también considera los costos laborales con sus cargas sociales, pertenecientes al personal que se debe incorporar en cada temporada.

Finalmente se exhibe que en los períodos Primavera / Verano la inversión es negativa, y esto significa un recupero de parte del capital de trabajo que la empresa invirtió en la primer temporada Otoño / Invierno. Así, para cada temporada tendrá que invertir o recuperar los valores estimativos que se indican en la última columna del cuadro mencionado.

Cuadro 2. 9

Costos de implementación

Temporada	Incremento de producción	Costo de la prod. Extra (\$)**	Costos laborales adicionales (\$)	Costo total (\$)	Inversión en el capital de trabajo
Otoño / Invierno '05	10775 ps.	\$ 185.869	\$ 1562	\$ 187.430	\$ 187.430
Primavera / Verano '06 *	7975 ps.	\$ 103.675	\$ 1562	\$ 105.237	\$ -82.193
Otoño / Invierno '06	8250 ps.	\$ 142.313	\$ 781	\$ 143.093	\$ 37.856
Primavera / Verano '06 *	6094 ps.	\$ 79.222	\$ 2257	\$ 81.479	\$ -61.614

\* Incluye temporada escolar. \*\* Temp. O/I precio promedio \$17, 25 p/par; Temp. P/ V precio promedio \$13

Fuente: Elaboración propia del autor

### **5.3 Beneficios**

La implementación de este plan de crecimiento le aportará a la empresa:

#### **1. Una mejor comunicación y coordinación a nivel directivo.**

El diagrama interfuncional determina claramente cuales son los puntos de contacto más importantes entre las áreas. Es por eso que la propuesta apunta a facilitar la coordinación en esos temas logrando aceptar bien los mecanismos de comunicación relacionados al plan.

#### **2. Una mayor integración entre las áreas con la eliminación de las dificultades que se presentan en cada área.**

Esto se dará porque la propuesta indica a todas las áreas, a partir de la enunciación y especificación del objetivo de crecimiento, que acciones deben emprender para el cumplimiento del plan durante los próximos 2 años, y de este modo podrán mejorar el desempeño de cada una de ellas favoreciendo la integración.

#### **3. Ayuda a mejorar la gestión comercial de la empresa orientándola hacia el mercado.**

La propuesta, al considerar el calendario de interés de los minoristas, inclina la empresa hacia el mercado ya que tiene en cuenta cuales son los factores de compra de estos (pág. 19 punto 1). Es decir que incluye en su plan de crecimiento las necesidades más importantes de sus clientes, pero sin descuidar las capacidades técnicas y procesos propios de la producción del calzado.

#### **4. Aprovechar la oportunidad de crecimiento que brinda el mercado.**

Mediante el plan Bi – Anual podrá experimentar un crecimiento ordenado y planificado que la ayudará a penetrar en el mercado y explotar la oportunidad que este brinda.

## **Capítulo N° 6 : Bibliografía y Anexos**

### **6.1 Bibliografía Básica**

- “Management Estratégico del mercado” David A. Aaker Colección ESADE Edit. Hispano Europea, S.A. Barcelona España
- “El plan de Marketing en la práctica” José Maria Sainz de Vicuña Ancin Edit. ESIC Madrid España
- “Ventaja Competitiva” Michael E. Porter. 18° Edición, México 1999. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V

### **Bibliografía Específica**

- “Curso Internacional de Especialización sobre nuevas estrategias de management competitivo para las empresas del sector cueros y calzado de Argentina” Cooperazione Italiana, Ministero degli Affari Esteri. Direzione Generale Per La Cooperazione Allo Sviluppo. Módulo N°IV,
- “Cuadernos N°7 y N°8 de innovación de Assomac” Assomac Servizi S.R.L Edición Junio 2002 Pavia- Italia. [www.assomac.it](http://www.assomac.it)

## **6.2 Anexos**

### **Anexo N° 1: Investigación sobre problema**

Se entrevistó a la totalidad de los puestos directivos <sup>39</sup> que suman 5 y se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 40% de los responsables manifiesta que la causa principal que genera los problemas es la falta de coordinación entre las áreas, mientras que un 20% se lo adjudica a la pobre comunicación que existe entre ellas.
- La mayoría coincide en que si el crecimiento de la empresa fuera planificado estos problemas serían resueltos con total seguridad.
- Ninguno conoce los objetivos de crecimiento de la empresa porque no se establecen o no se comunican, pero, en cambio, todos tienen objetivos para su área que son definidos en forma individual, esto se da en un 80% de los casos.
- Respecto de la toma de decisiones, lo más relevante es que el 40% lo hace de acuerdo a los planes de producción.

A su vez, este problema ocasiona las siguientes dificultades en cada una de las funciones de la empresa:

#### ***Comercialización***

- Anulación de pedidos pendientes por incumplimiento en los plazos, ya que se vende más de lo que se puede fabricar.
- Insatisfacción de clientes por no poder reponer mercadería en la misma temporada, lo que se traduce en pérdidas de ingresos para sus negocios.

---

<sup>39</sup> Cabe aclarar que en el área de logística y mantenimiento no hay directivos.

### ***Personal***

- Ingreso de personal sin entrevista de trabajo previa, lo que se traduce en problemas de adaptación al modo de trabajo de la empresa.
- Escaso o nulo tiempo para capacitación, no solo del puesto sino de normas generales de la empresa.

### ***Producción***

- Falta de coordinación con las áreas de compras y personal.
- Problemas de calidad debido a la falta de capacitación de los ingresantes para puestos en las líneas de armado, aparado y cortado.

### ***Compras***

- Ruptura de stock de insumos por no considerar los consumos de los planes de producción.
- Falta de insumos secundarios tales como ojalillos y cajas de empaque.

## **Minutas de entrevistas con los jefes de áreas**

Responsable por el área de: Personal

Antigüedad en el puesto: Desde los comienzos de la empresa

Empleados en el área a su cargo: uno

1) Comparado con el año anterior, ¿Ha tenido su área un crecimiento significativo en sus actividades? Rta: Si

2) Si contestó positivamente la pregunta anterior. ¿Encuentra alguna problemática, debido a ese crecimiento, que este dificultando el normal desarrollo de la función del área? En caso afirmativo, diga cuáles. Rta: Si, en primer lugar el ingreso de nuevas personas a la empresa sin una entrevista previa de trabajo debido a que la urgencia no lo permite. Tampoco hay tiempo para capacitarlos, ni siquiera de las normas generales de la empresa.

3) Cuál cree que es la causa más importante que genera esas dificultades. Rta: Falta de coordinación entre las áreas.

4) Si el crecimiento de la empresa fuera planificado, esta planificación ayudaría a resolver las dificultades del área: Rta: Totalmente

5) Conoce los objetivos de crecimiento de la empresa. Rta: No



6) Si contestó negativamente en la pregunta anterior. ¿Por qué no conoce los objetivos de crecimiento? Rta: No se establecen formalmente

7) ¿Tiene objetivos para su área que debe cumplir a través de un plan? Rta: Si

8) Si contestó positivamente la pregunta anterior. ¿Cómo se definieron esos objetivos?

Rta: En forma individual

9) Si contestó negativamente en la pregunta número 7.

¿A que se debe que no tiene objetivos en su área?

10) Las decisiones en su área, se toman de acuerdo a: Rta: Otros. Cuál? Individualmente

Responsable por el área de: Producción

Antigüedad en el puesto: 6 años

Empleados en el área a su cargo: 2 en programación (de producción) y 2 en las líneas ( 1 en la de mocasines y otro en la restante)

1) Comparado con el año anterior, ¿Ha tenido su área un crecimiento significativo en sus actividades? Rta: Si

2) Si contestó positivamente la pregunta anterior. ¿Encuentra alguna problemática, debido a ese crecimiento, que este dificultando el normal desarrollo de la función del área? En caso afirmativo, diga cuáles. Rta: Si. Falta de coordinación y comunicación con las otras áreas, lo que a veces lleva a rupturas de stock. No hay conciencia en algunos directivos sobre la importancia de que producción tenga todos los recursos necesarios, especialmente compras. Problemas aislados de calidad por la falta de capacitación de los empleados nuevos.

3) Cuál cree que es la causa más importante que genera esas dificultades:

Rta: Otros. Cuál? Comunicación escasa.

4) Si el crecimiento de la empresa fuera planificado, esta planificación ayudaría a resolver las dificultades del área: Rta: Totalmente

5) Conoce los objetivos de crecimiento de la empresa: Rta: No

6) Si contestó negativamente en la pregunta anterior. ¿Por qué no conoce los objetivos de crecimiento? Rta: No se establecen formalmente

7) ¿Tiene objetivos para su área que debe cumplir a través de un plan? Rta: Si

8) Si contestó positivamente la pregunta anterior. ¿Cómo se definieron esos objetivos?

Rta: En forma conjunta con el presidente

9) Si contestó negativamente en la pregunta número 7. ¿A que se debe que no tiene objetivos en su área?

10) Las decisiones en su área, se toman de acuerdo a: Rta: Los planes de producción de la empresa.

Responsable por el área de: Contaduría

Antigüedad en el puesto: 18 años

Empleados en el área a su cargo: no posee

1) Comparado con el año anterior, ¿Ha tenido su área un crecimiento significativo en sus actividades? Rta: Si

2) Si contestó positivamente la pregunta anterior. ¿Encuentra alguna problemática, debido a ese crecimiento, que este dificultando el normal desarrollo de la función del área? En caso afirmativo, diga cuáles. Rta: Si. Problemas que son únicamente responsabilidad exclusiva de esta área y que se desarrollaron mal, probablemente debido a que faltaba una persona para las tareas dentro del área.

3)Cuál cree que es la causa más importante que genera esas dificultades: Rta: Escasez de recursos

4) Si el crecimiento de la empresa fuera planificado, esta planificación ayudaría a resolver las dificultades del área: Rta: En gran medida

5) Conoce los objetivos de crecimiento de la empresa: Rta: No

6) Si contestó negativamente en la pregunta anterior. ¿Por qué no conoce los objetivos de crecimiento? Rta: No se establecen formalmente.

7) ¿Tiene objetivos para su área que debe cumplir a través de un plan? Rta: Si

8) Si contestó positivamente la pregunta anterior. ¿Cómo se definieron esos objetivos?

Rta: En forma individual

9) Si contestó negativamente en la pregunta número 7. ¿A que se debe que no tiene objetivos en su área?

10) Las decisiones en su área, se toman de acuerdo a: Rta: Acciones que sirvan de apoyo para las demás áreas.

Responsable por el área de: Compras

Antigüedad en el puesto: 20 años

Empleados en el área a su cargo: Depósito de materia prima (el encargado de este depósito)

1) Comparado con el año anterior, ¿Ha tenido su área un crecimiento significativo en sus actividades? Rta: Si

2) Si contestó positivamente la pregunta anterior. ¿Encuentra alguna problemática, debido a ese crecimiento, que este dificultando el normal desarrollo de la función del área? En caso afirmativo, diga cuáles. Rta: Si. Ruptura de stock y atraso en la colocación de pedidos de insumos vitales por falta de conocimiento de los planes de producción. Imposibilidad de operar con el sistema de gestión para efectuar los pedidos de compras ya que es muy complicado, mejor se hace a través de los planes de producción y por la experiencia en el puesto.

3)Cuál cree que es la causa más importante que genera esas dificultades:

Rta: Centralización de la toma de decisiones

4) Si el crecimiento de la empresa fuera planificado, esta planificación ayudaría a resolver las dificultades del área: Rta: Totalmente

5) Conoce los objetivos de crecimiento de la empresa: Rta: No

6) Si contestó negativamente en la pregunta anterior. ¿Por qué no conoce los objetivos de crecimiento? Rta: No se establecen formalmente

7) ¿Tiene objetivos para su área que debe cumplir a través de un plan? Rta: Si

8) Si contestó positivamente la pregunta anterior. ¿Cómo se definieron esos objetivos?

Rta: En forma individual

9) Si contestó negativamente en la pregunta número 7. ¿A que se debe que no tiene objetivos en su área?

10) Las decisiones en su área, se toman de acuerdo a: Rta: Los planes de producción de la empresa

Responsable por el área de: Comercialización

Antigüedad en el puesto: muchos años

Empleados en el área a su cargo: no (los viajantes responden directamente al presidente o a producción)

1) Comparado con el año anterior, ¿Ha tenido su área un crecimiento significativo en sus actividades? Rta: Si

2) Si contestó positivamente la pregunta anterior. ¿Encuentra alguna problemática, debido a ese crecimiento, que este dificultando el normal desarrollo de la función del área? En caso afirmativo, diga cuáles. Rta: Si. Se registraron incumplimientos en los plazos de entrega por lo cual surgieron algunas quejas, pero eso ocuparía el segundo lugar. Lo principal es la imposibilidad de los clientes de reponer mercadería en la misma temporada lo que se traduce en pérdidas de ingreso para los clientes como sucedió en la temporada colegial. Problemas para la contabilización de los pagos por no tener una comunicación fluida con el cliente y con contaduría.

3) Cuál cree que es la causa más importante que genera esas dificultades: Rta: Falta de coordinación entre las áreas.

4) Si el crecimiento de la empresa fuera planificado, esta planificación ayudaría a resolver las dificultades del área: Rta: Totalmente

5) Conoce los objetivos de crecimiento de la empresa: Rta: No

6) Si contestó negativamente en la pregunta anterior. ¿Por qué no conoce los objetivos de crecimiento? Rta: No se establecen formalmente.

7) ¿Tiene objetivos para su área que debe cumplir a través de un plan? Rta: Si

8) Si contestó positivamente la pregunta anterior. ¿Cómo se definieron esos objetivos?

Rta: En forma individual

9) Si contestó negativamente en la pregunta número 7. ¿A que se debe que no tiene objetivos en su área?

10) Las decisiones en su área, se toman de acuerdo a: Rta: Las proyecciones de crecimiento de la empresa.

## **Minuta de la entrevista con el presidente de la empresa**

Cargo: Presidente

Antigüedad en el puesto: 17 años

1. Usted es el fundador de la empresa y revisando su historia se aprecia que siempre apostado al crecimiento de la misma. ¿Que opina del crecimiento de las empresas en su sector? *El sector busca adaptarse al mercado a través de precio o calidad. El empresariado es dinámico y veloz para las respuestas al mercado, siempre buscando mantenerse en él. El crecimiento se busca a través de la incorporación de tecnología.*

*Un aspecto que frena el crecimiento es la falta de proveedores que no desarrollan nuevos productos y están desactualizados, que en su mayoría son representantes de empresas extranjeras.*

*Tampoco el gobierno tiene una política industrial para el sector y falta factor humano con capacidad técnica.*

¿Tiene perspectivas de que la empresa y el mercado sigan creciendo en los próximos 5 años? *Si. Hay que penetrar en el mercado pero las exportaciones de Brasil frenan esa posibilidad. Otra opción para crecer es integrarse hacia atrás para fabricarse sus propias bases y cueros, aunque las posibilidades de integrarse hacia delante es mas factible (locales).*

*En el calzado de seguridad hay buenas perspectivas por las exigencias de las ART.*

¿Que piensa sobre el crecimiento planificado? *Bueno, en el segundo semestre del 2002 se dispuso con los vendedores y clientes crecer un 15 % más, pero solo fue para el corto plazo que en realidad fueron 3 o 4 meses. Es muy rápido el cambio en el sector, siempre hay algún obstáculo por lo que el crecimiento es planificado al corto plazo. El tema es que hay mucha incertidumbre pero sino se podría planificar. Por ahora se prepara el muestrario y el cliente elige cual comprar.*

## **Anexo N° 2: Objetivos para el año 2004**

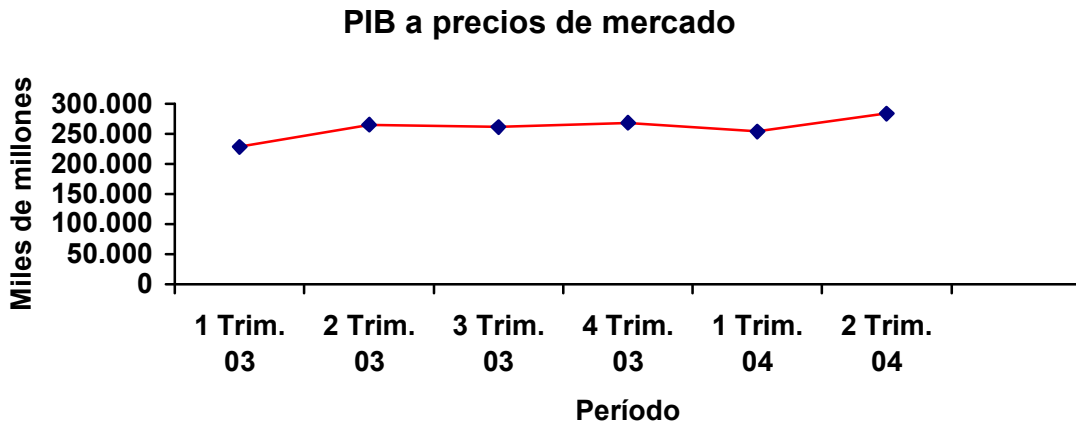
En el marco de las normas ISO 9001, la firma se propone los siguientes objetivos para el año 2004:

1. Presentación en las 4 ferias de calzado más importantes del país.
2. Desarrollar 2 series nuevas de matricerías de suelas para la temporada otoño/invierno 2004.
3. Desarrollar al menos 4 líneas de productos nuevos para igual temporada.
4. Incorporar hormas al stock para mejorar la calidad de los productos en los artículos h1183 h2104 antes de marzo del 2004.
5. Incrementar la producción y ventas en un 5% para la temporada invierno/otoño (marzo a julio).
6. Incrementar la producción y ventas en un 5% para la temporada primavera/verano respecto de la temporada invierno/otoño.
7. Incorporar nuevos clientes para el año 2004 en un 5% para ampliar las zonas de alcance de la empresa (nuevas zonas para ganar mercado).

**Anexo N° 3: Información del contexto**

Gráfico 1.1

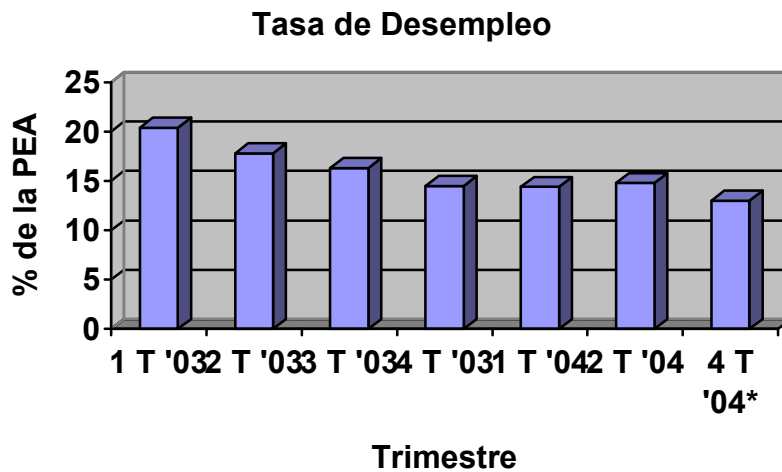
PIB desestacionalizado



Fuente: Dirección Nacional de Cuentas Nacionales

Gráfico 1.2

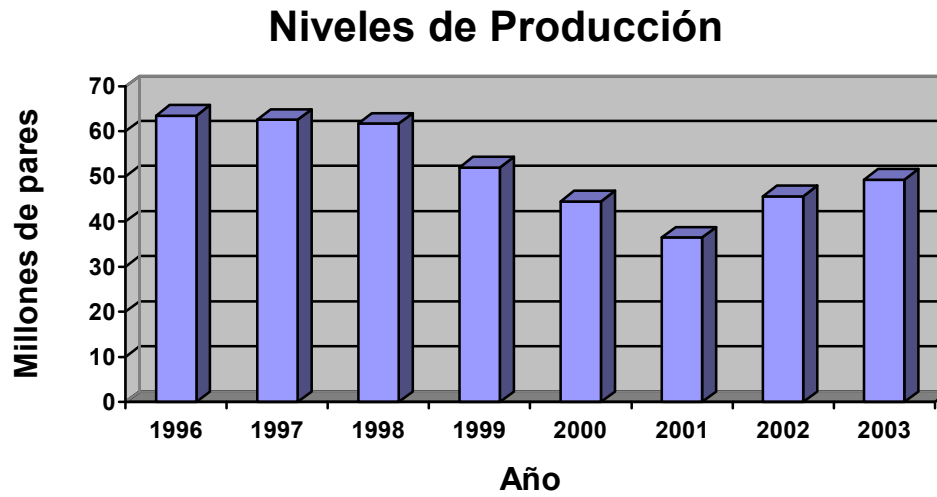
Tasa de desempleo



Fuente: INDEC \* Proyectado Fundación Capital

Gráfico 1.6

Nivel de Producción de calzado



Fuente: Cámara de la Industria del Calzado



**Anexo N° 4: Capital a invertir para una empresa de calzado**

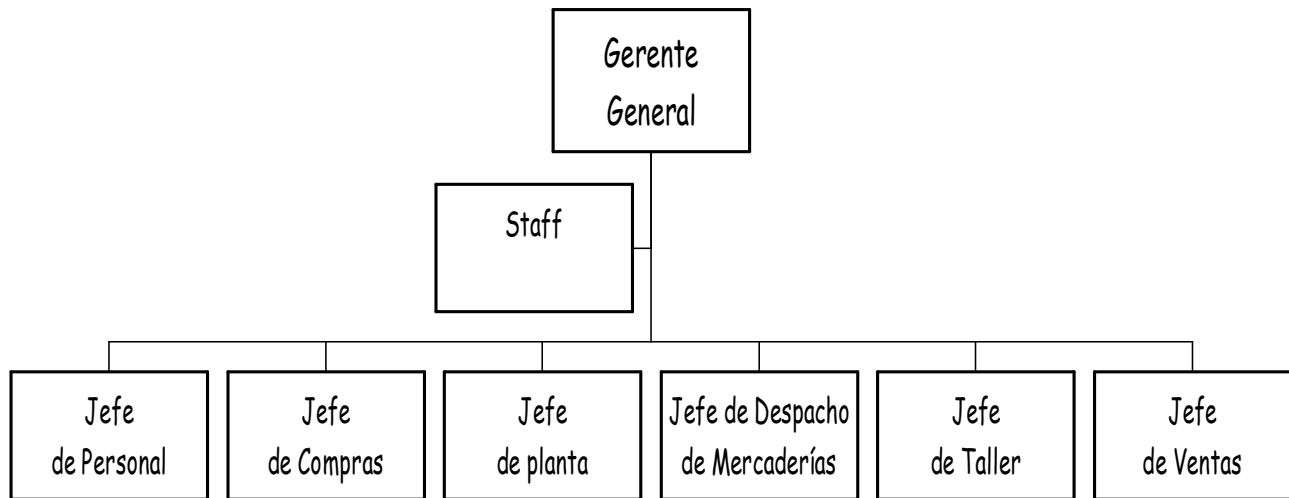
El siguiente listado contempla la maquinaria necesaria para producir calzado de cuero con una producción diaria de 100 pares. Los precios no incluyen IVA.

Cantidad	Detalle	Importe
1	Troqueladora Electrohidráulica de puente c/ carro móvil Mod. RC-20 Marca: Roque Calautti	\$11450
1	Máquina de pegar calzado neumática 2 bocas. Automática Mod. RC-89 Marca: Roque Calautti	\$2900
1	Máquina Kambourian Mod. RC-73 Marca: Roque Calautti	\$2800
2	Máquina de raspar Mod. RC-70 Marca Roque Calautti	\$6400
1	Máquina de aplicar punteras termoplásticas Mod. 400 III Plus Marca: SAZI	\$16500
1	Máquina de cambrar capellada Mod. MMG-501C Marca: ERPS	\$14400
1	Humectador de 2 puestos para puntas	\$3000
1	Horno estabilizador de frío (1000 pares) Mod. CC-1 Marca: Master	\$21900
1	Reactivador y secador horizontal (1000 pares) Mod. RH-100 Marca: Master	\$18850
1	Máquina de armar puntas de 9 pinzas Hidráulica Mod. MAP-SMART Marca: ERPS	\$54230
1	Máquina de planchar c/ vapor y aire caliente Mod. SV/P Marca: BDF	\$7250
1	Máquina de poner grampas Marca: Lombarda	\$3770
1	Máquina de sacar de horma automática Mod. 301 Marca: BDF	\$12180
2	Máquina de rebajar cueros standart Mod. GL 12 Marca ATOM	\$11000
2	Kit adicional a 45 grados	\$2100
1	Máquina de dividir cueros Mod. D 1500 de 300 mm de ancho útil con 2 motores trifásicos. Marca: MBG	\$19285+IVA (10,5%)
19	TOTAL	\$208015

Fuente: CIC Córdoba

## Anexo N° 5: Organigrama

En el documento se presenta la estructura de la empresa, con sus diferentes departamentos y secciones. El mismo fue confeccionado de acuerdo a las áreas que intervienen en el sistema de calidad (brindados por la empresa).



**Staff** : Despachante de Aduana - Contador

Ingeniero - Médico

**Anexo N° 6: Resumen de estudios anteriores**

El siguiente cuadro muestra los resultados de un trabajo realizado por Bebilacqua Laura y Malatini Laura, técnicas en Recursos Humanos para Fabinal Córdoba S.A.

PREGUNTAS	RESPUESTAS					
¿Cómo es la comunicación con su jefe directo?	Muy Buena <b>28</b>	Buena <b>58</b>	Regular <b>14</b>	Mala <b>0</b>	Muy Mala <b>0</b>	
¿Conoce Usted los objetivos de la fábrica?	Si <b>34</b>		Más o menos <b>27</b>		No <b>39</b>	
¿Sabe lo que la fábrica espera de Usted?	Si <b>58</b>		Más o menos <b>22</b>		No <b>20</b>	
¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?	Muy Buena <b>52</b>	Buena <b>38</b>	Regular <b>10</b>	Mala <b>0</b>	Muy Mala <b>0</b>	
¿Hay cooperación en su grupo de trabajo?	Si <b>68</b>		Más o menos <b>22</b>		No <b>10</b>	
¿Se reúne con sus compañeros de trabajo fuera de la fábrica?	Si <b>53</b>		Más o menos <b>22</b>		No <b>25</b>	
Su jefe directo:	Le brinda ayuda <b>10</b>		Le da órdenes y lo controla <b>30</b>		Ambas cosas <b>60</b>	
¿Es escuchado por su jefe?	Siempre <b>24</b>		Casi Siempre <b>36</b>	Nunca <b>25</b>		Casi Nunca <b>15</b>
Marque con una cruz lo que cree que la fábrica valora más de su trabajo	Productividad <b>61</b>	Calidad <b>34</b>	Prolijidad <b>35</b>	Rapidez <b>25</b>	Responsabilidad <b>26</b>	Confianza <b>9</b>
¿Se siente valorado por la fábrica?	Si <b>42</b>			No <b>58</b>		
¿Disfruta de lo que hace?	Siempre <b>28</b>		Casi Siempre <b>42</b>	Nunca <b>16</b>		Casi Nunca <b>14</b>

PREGUNTAS	RESPUESTAS			
¿Recibe algún tipo de capacitación para realizar su trabajo?	Si <b>0</b>		No <b>100</b>	
¿Sabe Usted cuáles son las responsabilidades de su trabajo?	Si <b>100</b>		No <b>0</b>	
Cuando hay una nueva directiva: ¿Cómo se la comunican?	Por escrito <b>8</b>	Verbalmente <b>29</b>	A través de carteles <b>51</b>	Otros <b>12</b>
¿Cree Usted que tiene posibilidades de progresar en la empresa?	Si <b>6</b>		No <b>78</b>	NS/NC <b>16</b>

**Anexo N° 7: Mapa de posición competitiva****REQUISITI PER COMPETERE SUL SEGMENTO MEDIO DI MERCATO****POSIZIONE COMPETITIVA****FATTORE DI ANALISI N. 1 : Ricerca e Sviluppo**

PARAMETRI CONSIDERATI	VALORI 2005	SCALA DI VALUTAZIONE			PESO RELATIVO	VALUTAZIONE PONDERATA
		1	5	10		
<b>N. Articoli Campionario</b>	<b>250</b>	0	0	10	0,40	4
coefficiente di valutazione:		x < 50	50 < x < 100	x > 100		
		50		100		
<b>Costo campionario/Fatturato</b>	<b>1,5%</b>	0	5	0	0,20	1,0
coefficiente di valutazione:		x < 1%	1% < x < 2%	x > 2%		
		0,01		0,02		
<b>N. Prototipi / N. Campioni</b>	<b>4,0</b>	1	0	0	0,20	0,2
coefficiente di valutazione:		x > 2	1 < x < 2	x < 1		
		2		1		
<b>N. Campioni per addetto</b>	<b>80,0</b>	0	5	0	0,20	1
coefficiente di valutazione:		x < 50	50 < x < 100	x > 100		
		50		100		
<b>TOTALI</b>					<b>1,00</b>	<b>6,20</b>

**FATTORE DI ANALISI N.2: Conoscenza sistema di riferimento**

PARAMETRI CONSIDERATI	VALORI 2005	SCALA DI VALUTAZIONE			PESO RELATIVO	VALUTAZIONE PONDERATA
		1	5	10		
<b>Conoscenza</b>	<b>buona</b>	0	0	10	1,00	10
coefficiente di valutazione:		Scarsa	media	buona		
<b>TOTALI</b>					<b>1,00</b>	<b>10,00</b>

FATTORE DI ANALISI N. 3 : Innovazione						
PARAMETRI CONSIDERATI	VALORI	SCALA DI VALUTAZIONE			PESO	VALUTAZIONE
	2005	1	5	10	RELATIVO	PONDERATA
<b>N. Articoli Nuovi/Totale Articoli</b>	<b>12,0%</b>	1	0	0	0,50	0,5
coefficiente di valutazione:		x < 30%	x = 30%	x > 30%		
		0,3		0,3		
<b>N. Articoli modificati/Tot. Articoli</b>	<b>5,0%</b>	1	0	0	0,50	0,5
coefficiente di valutazione:		x < 40%	x = 40%	x > 40%		
		0,4		0,4		
<b>TOTALI</b>					<b>1,00</b>	<b>1,00</b>

FATTORE DI ANALISI N. 4 : Grado di Complessita'						
PARAMETRI CONSIDERATI	VALORI	SCALA DI VALUTAZIONE			PESO	VALUTAZIONE
	2005	1	5	10	RELATIVO	PONDERATA
<b>N. Forme /Pellami/Colori</b>	<b>33</b>	0	0	10	0,30	3
coefficiente di valutazione:		x < 5	5 < x < 10	x > 10		
		5		10		
<b>N. Fornitori</b>	<b>18</b>	0	0	10	0,30	3,0
coefficiente di valutazione:		x > 100	50 < x < 100	x < 50		
		100		50		
<b>Tasso di rinnovo</b> (fatt. art. nuovi/fatt. totale)	<b>0,30</b>	0	5	0	0,40	2,0
coefficiente di valutazione:		x < 0,3	0,3 < x < 0,6	x > 0,6		
		0,3		0,6		
<b>TOTALI</b>					<b>1,00</b>	<b>8,00</b>

FATTORE DI ANALISI N. 5: Industrializzazione						
PARAMETRI CONSIDERATI	VALORI	SCALA DI VALUTAZIONE			PESO	VALUTAZIONE
	2005	1	5	10	RELATIVO	PONDERATA
<b>N. Modifiche</b>	<b>30,0%</b>	0	5	0	1,00	5,0
coefficiente di valutazione:		x < 10%	10% < x < 30%	x > 30%		
		0,1		0,3		
<b>TOTALI</b>					<b>1,00</b>	<b>5,00</b>

FATTORE DI ANALISI N. 6 : Abilita' Tecniche Interne						
PARAMETRI CONSIDERATI	VALORI	SCALA DI VALUTAZIONE			PESO	VALUTAZIONE
	2005	1	5	10	RELATIVO	PONDERATA
<b>Turn over</b>	<b>2,0%</b>	0	5	0	0,25	1,3
coefficiente di valutazione:		x > 5%	2% < x < 5%	x < 2%		
		0,05		0,02		
<b>Anzianita'</b>	<b>3,0</b>	0	5	0	0,25	1,25
coefficiente di valutazione:		x < 2 anni	2 anni < x < 5 anni	x > 5 anni		
		2		5		
<b>Tecnologia</b>	<b>5</b>	0	5	0	0,25	1,25
coefficiente di valutazione:		x > 10 anni	5 anni < x < 10 anni	x < 5 anni		
		10		5		
<b>Lavorazione</b>	<b>buona</b>	0	0	10	0,25	2,5
coefficiente di valutazione:		scarsa	media	buona		
<b>TOTALI</b>					<b>1,00</b>	<b>6,25</b>

FATTORE DI ANALISI N. 7 : Flessibilita'						
PARAMETRI CONSIDERATI	VALORI	SCALA DI VALUTAZIONE			PESO	VALUTAZIONE
	2005	1	5	10	RELATIVO	PONDERATA
<b>Capacita' di gestire i cambiamenti per piu' prodotti</b>	<b>2</b>	0	5	0	0,33	1,67
coefficiente di valutazione:		< di 2 prodotti	2 < x < 5	x > 5		
		2		5		
<b>Lotto Minimo</b>	<b>250</b>	0	0	10	0,33	3,33
coefficiente di valutazione:		x = 1000 paia	x = 500	x = 250		
<b>Rapidita' di risposta ai cambiamenti</b>	<b>20</b>	0	5	0	0,33	1,67
coefficiente di valutazione:		x > 30 gg	15gg < x < 30gg	x < 15 gg		
		30		15		
<b>TOTALI</b>					<b>1,00</b>	<b>6,67</b>

<b>FATTORE DI ANALISI N. 8 : Sistema di Riferimento per mat.prime, componenti e semilavorati</b>						
PARAMETRI CONSIDERATI	VALORI	SCALA DI VALUTAZIONE			PESO	VALUTAZIONE
	2005	1	5	10	RELATIVO	PONDERATA
<b>Acquisto Pellami</b>	<b>15</b>	0	5	0	0,20	1
Coefficiente di valutazione:		x > 20 gg	10gg < x < 20gg	x < 10 gg		
		20		10		
<b>Acquisto Componenti</b>	<b>7</b>	0	0	10	0,20	2
Coefficiente di valutazione:		x > 30 gg	15gg < x < 30gg	x < 15 gg		
		30		15		
<b>Acquisto Fondi</b>	<b>1</b>	0	0	10	0,20	2
Coefficiente di valutazione:		x > 30 gg	15gg < x < 30gg	x < 15 gg		
		30		15		
<b>Acquisto Forme</b>	<b>10</b>	0	5	0	0,20	1
Coefficiente di valutazione:		x > 10 gg	5gg < x < 10gg	x < 5 gg		
		10		5		
<b>Acquisto Fustelle</b>	<b>6</b>	0	0	10	0,20	2
Coefficiente di valutazione:		x > 20 gg	10gg < x < 20gg	x < 10 gg		
		20		10		
<b>TOTALI</b>					<b>1,00</b>	<b>8,00</b>

<b>FATTORE DI ANALISI N. 9 : Ambiente concorrenziale fornitura locale</b>						
PARAMETRI CONSIDERATI	VALORI	SCALA DI VALUTAZIONE			PESO	VALUTAZIONE
	2005	1	5	10	RELATIVO	PONDERATA
<b>N. Fornitori</b>	<b>molti</b>	0		10	0,40	4
coefficiente di valutazione:		pochi		molti		
<b>Qualita' fornitura media</b>	<b>buona</b>	0	0	10	0,30	3
coefficiente di valutazione:		scarsa	media	buona		
<b>Disponibilita'/Vicinanza</b>	<b>disponibile</b>	0		0	0,30	0
coefficiente di valutazione:		non diponibile		disponibile		
<b>TOTALI</b>					<b>1,00</b>	<b>7,00</b>



<b>FATTORE DI ANALISI N. 10: Competenza uomini chiave ( persone che sanno fare + fasi e org. la prod. )</b>						
PARAMETRI CONSIDERATI	VALORI	SCALA DI VALUTAZIONE			PESO	VALUTAZIONE
	2005	1	5	10	RELATIVO	PONDERATA
<b>Competenza</b>	<b>buona</b>	0	0	10	1,00	10
coefficiente di valutazione:		scarsa	media	buona		
<b>TOTALI</b>					<b>1,00</b>	<b>10,00</b>

<b>FATTORE DI ANALISI N. 11 : Sistema di Riferimento per Tecnologie ed Impianti</b>						
PARAMETRI CONSIDERATI	VALORI	SCALA DI VALUTAZIONE			PESO	VALUTAZIONE
	2005	1	5	10	RELATIVO	PONDERATA
<b>Disponibilita' tecnica in loco</b>	<b>si</b>	0	0	10	0,40	4
coefficiente di valutazione:		no	parziale	si		
<b>Livello Tecnologico</b>	<b>adecuado</b>	0	5	0	0,40	2
coefficiente di valutazione:		non adeguato	poco adeguato	adeguato		
<b>Centri Assistenza e Manutenzione</b>	<b>si</b>	0	0	10	0,20	2
coefficiente di valutazione:		no	parziale	si		
<b>TOTALI</b>					<b>1,00</b>	<b>8,00</b>

<b>FATTORE DI ANALISI N. 12: Tecnologia</b>						
PARAMETRI CONSIDERATI	VALORI	SCALA DI VALUTAZIONE			PESO	VALUTAZIONE
	2005	1	5	10	RELATIVO	PONDERATA
<b>Taglio</b>	<b>5</b>	0	5	0	0,40	2
coefficiente di valutazione:		x > 10 anni	5 anni < x < 10 anni	x < 5 anni		
<b>Orlatura</b>	<b>5</b>	0	5	0	0,40	2
coefficiente di valutazione:		x > 10 anni	5 anni < x < 10 anni	x < 5 anni		
		10		5		
<b>Montaggio</b>	<b>7</b>	0	5	0	0,20	1
coefficiente di valutazione:		x > 10 anni	5 anni < x < 10 anni	x < 5 anni		
<b>TOTALI</b>					<b>1,00</b>	<b>5,00</b>

<b>FATTORE DI ANALISI N. 13: Localizzazione</b>						
PARAMETRI CONSIDERATI	VALORI	SCALA DI VALUTAZIONE			PESO	VALUTAZIONE
	2005	1	5	10	RELATIVO	PONDERATA
<b>Distanza</b>	<b>1</b>	0		10	1,00	10
coefficiente di valutazione:		x > 1.000 Km.		x < 1.000 Km.		
		1000		1000		
<b>TOTALI</b>					<b>1,00</b>	<b>10,00</b>
<b>FATTORE DI ANALISI N. 14: Livello integrazione verticale</b>						
PARAMETRI CONSIDERATI	VALORI	SCALA DI VALUTAZIONE			PESO	VALUTAZIONE
	2005	1	5	10	RELATIVO	PONDERATA
<b>Esistenza imprese di fase</b>	<b>favorevole</b>	0		10	0,50	5
coefficiente di valutazione:		sfavorevole		favorevole		
<b>Qualita' imprese di fase</b>	<b>modesta</b>	1		0	0,25	0,25
coefficiente di valutazione:		modesta		buona		
<b>Numerosita' imprese di fase</b>	<b>poche</b>	1		0	0,25	0,25
coefficiente di valutazione:		poche		molte		
<b>TOTALI</b>					<b>1,00</b>	<b>5,50</b>
<b>FATTORE DI ANALISI N. 15 : Capacita' di servizio</b>						
PARAMETRI CONSIDERATI	VALORI	SCALA DI VALUTAZIONE			PESO	VALUTAZIONE
	2005	1	5	10	RELATIVO	PONDERATA
<b>Rapidita' di risposta (giorni)</b>	<b>30</b>	0	5	0	0,40	2
Coeficiente di valutazione:		x > 30 gg.	15 < x < 30	x < 15 gg.		
		30		15		
<b>Puntualita' (giorni di ritardo)</b>	<b>7</b>	1	0	0	0,30	0,3
Coeficiente di valutazione:		x > 5 gg.	2 < x < 5 gg.	x < 2 gg.		
		5		2		
<b>Accettazione ordini (lotto minimo)</b>	<b>250</b>	0	0	10	0,30	3
Coeficiente di valutazione:		x = 1000 paia	x = 500 paia	x = 250 paia		
<b>TOTALI</b>					<b>1,00</b>	<b>5,30</b>

FATTORE DI ANALISI N. 16 : Conoscenza canali comm.li						
PARAMETRI CONSIDERATI	VALORI	SCALA DI VALUTAZIONE			PESO	VALUTAZIONE
	2005	1	5	10	RELATIVO	PONDERATA
<b>Grado di conoscenza</b>	<b>buona</b>	0	0	10	0,25	2,5
coefficiente di valutazione:		nulla	scarsa	buona		
<b>Visibilita' del prodotto</b>	<b>buona</b>	0	0	10	0,25	2,5
coefficiente di valutazione:		nulla	scarsa	buona		
<b>Notorieta' del Marchio</b>	<b>buona</b>	0	0	10	0,25	2,5
coefficiente di valutazione:		nulla	scarsa	buona		
<b>Relazioni personali</b>	<b>buona</b>	0	5	0	0,25	1,25
coefficiente di valutazione:		nulle	scarse	buone		
<b>TOTALI</b>					<b>1,00</b>	<b>8,75</b>

FATTORE DI ANALISI N. 17 : Capacita' di Marketing						
PARAMETRI CONSIDERATI	VALORI	SCALA DI VALUTAZIONE			PESO	VALUTAZIONE
	2005	1	5	10	RELATIVO	PONDERATA
<b>Disponibilita' di investire / Fatturato</b>	<b>2,0%</b>	0	5	0	0,33	1,7
coefficiente di valutazione:		$x < 2\%$	$2\% < x < 4\%$	$x > 4\%$		
		0,02		0,04		
<b>Tasso di crescita inv. / Tasso di crescita fatt.</b>	<b>1</b>	0	5	0	0,33	1,7
coefficiente di valutazione:		$x < 0,5$	$0,5 < x < 1$	$x > 1$		
		0,5		1		
<b>Capacita' di segmentare</b>	<b>scarsa</b>	0	5	0	0,33	1,7
coefficiente di valutazione:		nulla	scarsa	buona		
<b>TOTALI</b>					<b>1,00</b>	<b>5,00</b>

FATTORE DI ANALISI N. 18 : Disponibilita' rete commerciale						
PARAMETRI CONSIDERATI	VALORI	SCALA DI VALUTAZIONE			PESO	VALUTAZIONE
	2005	1	5	10	RELATIVO	PONDERATA
<b>Esistenza</b>	si	0		0	0,40	0,0
coefficiente di valutazione:		parziale		si		
<b>Qualita'</b>	media	0	5	0	0,40	2,0
coefficiente di valutazione:		bassa	media	alta		
<b>Presenza Punti di Vendita</b>	diretti	0	0	10	0,20	2,0
coefficiente di valutazione:		nulli	indiretti	diretti		
<b>TOTALI</b>					<b>1,00</b>	<b>4,00</b>

FATTORE DI ANALISI N. 19 : Incidenza dei costi sul prezzo del prodotto						
PARAMETRI CONSIDERATI	VALORI	SCALA DI VALUTAZIONE			PESO	VALUTAZIONE
	2005	1	5	10	RELATIVO	PONDERATA
<b>Materie Prime</b>	50,0%	0	5	0	0,20	1,0
coefficiente di valutazione:		x > 50%	45% < x < 50%	x < 45 %		
		0,5		0,45		
<b>Lavorazioni interne e esterne</b>	30,0%	1	0	0	0,20	0,2
coefficiente di valutazione:		x > 20%	15% < x < 20%	x < 15 %		
		0,2		0,15		
<b>Costi di prodotto</b>	10,0%	1	0	0	0,20	0,2
coefficiente di valutazione:		x > 4 %	2% < x < 4%	x < 2%		
		0,04		0,02		
<b>Costi supp. comm.li</b>	7,0%	0	0	10	0,20	2,0
coefficiente di valutazione:		x > 15%	10% < x < 15%	x < 10%		
		0,15		0,1		
<b>Costi supp. generali</b>	3,0%	0	0	10	0,20	2,0
coefficiente di valutazione:		x > 16%	12% < x < 16%	x < 12%		
		0,16		0,12		
<b>TOTALI</b>					<b>1,00</b>	<b>5,40</b>

<b>ATTRATTIVITA' DEL MERCATO</b>
----------------------------------

FATTORE DI ANALISI N. 1 : Fattori di Mercato						
PARAMETRI CONSIDERATI	VALORI	SCALA DI VALUTAZIONE			PESO	VALUTAZIONE
	2005	1	5	10	RELATIVO	PONDERATA
<b>Dimensione del mercato</b>	<b>medio</b>	0	5	0	0,10	0,5
coefficiente di valutazione:		basso	medio	alto		
<b>Tasso di sviluppo del mercato</b>	<b>medio</b>	0	5	0	0,10	0,5
coefficiente di valutazione:		basso	medio	alto		
<b>Dimensione del segmento chiave</b>	<b>alto</b>	0	0	10	0,10	1
coefficiente di valutazione:		basso	medio	alto		
<b>Tasso di sviluppo del segmento chiave</b>	<b>medio</b>	0	5	0	0,20	1,0
coefficiente di valutazione:		basso	medio	alto		
<b>Apertura del mercato</b>	<b>basso</b>	1	0	0	0,10	0,1
coefficiente di valutazione:		basso	medio	alto		
<b>Segmentazione del mercato</b>	<b>basso</b>	1	0	0	0,10	0,1
coefficiente di valutazione:		basso	medio	alto		
<b>Sensibilita' alle politiche di prezzo</b>	<b>alto</b>	0	0	10	0,10	1,0
coefficiente di valutazione:		basso	medio	alto		
<b>Sensibilita' alle politiche di comunicazione</b>	<b>basso</b>	1	0	0	0,10	0,1
coefficiente di valutazione:		basso	medio	alto		
<b>Potere contrattuale dei clienti</b>	<b>medio</b>	0	5	0	0,10	0,5
coefficiente di valutazione:		alto	medio	basso		
<b>TOTALI</b>					<b>1,00</b>	<b>4,80</b>

FATTORE DI ANALISI N. 2 : Concorrenza						
PARAMETRI CONSIDERATI	VALORI	SCALA DI VALUTAZIONE			PESO	VALUTAZIONE
	2005	1	5	10	RELATIVO	PONDERATA
<b>Quota relativa</b> se < 5% = basso ; = 5% medio ; > 5% alto	media	0	5	0	0,10	0,5
coefficiente di valutazione:		bassa	media	alta		
<b>Concorrenza locale</b>	alta	0	0	10	0,10	1
coefficiente di valutazione:		bassa	media	alta		
<b>Concorrenza non locale - ambito comp. favorevole</b>	media	0	5	0	0,05	0,3
coefficiente di valutazione:		bassa	media	alta		
<b>Concorrenza non locale - ambito comp. sfavorevole</b>	media	0	5	0	0,05	0,3
coefficiente di valutazione:		bassa	media	alta		
<b>Livello di concentrazione</b>	basso	0	0	10	0,05	0,5
coefficiente di valutazione:		alto	medio	basso		
<b>Notorieta' dei concorrenti</b>	media	0	5	0	0,10	0,5
coefficiente di valutazione:		alta	media	bassa		
<b>Variabilita' delle quote</b>	media	0	5	0	0,05	0,25
coefficiente di valutazione:		bassa	media	alta		
<b>Integrazione con la distribuzione</b>	media	0	5	0	0,20	1
coefficiente di valutazione:		bassa	media	alta		
<b>Importanza per la concorrenza della tipologia di prodotto</b>	media	0	5	0	0,15	0,8
coefficiente di valutazione:		bassa	media	alta		
<b>Durata del rapporto con la distribuzione</b>	medio	0	5	0	0,10	0,5
coefficiente di valutazione:		basso	medio	alto		
<b>Qualita' della concorrenza</b>	media	0	5	0	0,05	0,25
coefficiente di valutazione:		bassa	media	alta		
<b>TOTALI</b>					<b>1,00</b>	<b>5,75</b>

FATTORE DI ANALISI N. 3 : Abilita' di mercato						
PARAMETRI CONSIDERATI	VALORI	SCALA DI VALUTAZIONE			PESO	VALUTAZIONE
	2005	1	5	10	RELATIVO	PONDERATA
<b>Tipo di distribuzione</b>	<b>strutturata</b>		0	10	0,20	2,0
coefficiente di valutazione:			non strutturata	strutturata		
<b>Livelli di servizio</b>	<b>medio</b>	0	5	0	0,40	2,0
coefficiente di valutazione:		basso	medio	alto		
<b>Promozioni /Comunicazioni</b>	<b>basso</b>	1	0	0	0,40	0,4
coefficiente di valutazione:		basso	medio	alto		
<b>TOTALI</b>					<b>1,00</b>	<b>4,40</b>

FATTORE DI ANALISI N. 4 : Fattori Economici						
PARAMETRI CONSIDERATI	VALORI	SCALA DI VALUTAZIONE			PESO	VALUTAZIONE
	2005	1	5	10	RELATIVO	PONDERATA
<b>Livello dei Margini</b>	<b>basso</b>		5	0	0,30	1,5
coefficiente di valutazione:			x < 30% = basso	> 30% = alto		
<b>Condizioni di pagamento</b>	<b>basso</b>		5	0	0,30	1,5
coefficiente di valutazione:			x > 60 gg. = basso	x < 60 gg. = alto		
<b>Produzione su ordine</b>	<b>alto</b>	0	0	10	0,40	4
coefficiente di valutazione:		basso	medio	alto		
<b>Produzione per Magazzino</b>	<b>basso</b>	1	0	0	0,20	0,2
coefficiente di valutazione:		basso	medio	alto		
<b>TOTALI</b>					<b>1,00</b>	<b>7,00</b>

<b>FATTORE DI ANALISI N. 5 : Fattori Macro</b>						
<b>PARAMETRI CONSIDERATI</b>	<b>VALORI</b>	<b>SCALA DI VALUTAZIONE</b>			<b>PESO</b>	<b>VALUTAZIONE</b>
	<b>2005</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>RELATIVO</b>	<b>PONDERATA</b>
<b>Evoluzione Trend</b>	<b>medio</b>	0	5	0	0,40	2,0
coefficiente di valutazione:		basso	medio	alto		
<b>Politiche di sostegno</b>	<b>medie</b>	0	5	0	0,10	0,5
coefficiente di valutazione:		basse	medie	alte		
<b>Livelli doganali</b>	<b>medi</b>	0	5	0	0,50	2,5
coefficiente di valutazione:		Alti	medi	bassi		
<b>TOTALI</b>					<b>1,00</b>	<b>2,50</b>



## **Anexo N° 8: Principales competidores nacionales**

Por su cobertura geográfica, la empresa compite con distintas firmas dependiendo de la región que se analice. Por este motivo se identificó a los principales competidores presentes en cada región y una breve descripción de ellos.

### *Región Centro*

En esta región la competencia es muy diversa. En Córdoba capital un tipo de competidores de Black's Shoes son aquellas empresas que se dedican a la producción y comercialización de calzado con locales propios de su marca y que se dirigen al segmento medio alto del mercado. Entre ellos se tienen:

- Guimer Calzados
- Doncheff
- Batistella
- Venencia Calzados: B-52 (licencia) y Panther.

El otro tipo de competidores está constituido por aquellos fabricantes que comercializan sus productos a través de minoristas principalmente en el interior de la provincia, por esta razón son competidores directos de Scarpino las siguientes marcas:

- Venencia Calzados
- Giovanni Shoes

### *Región Norte*

Comercialmente es una de las regiones más fuertes para la empresa, la cual se encuentra en una posición de liderazgo respecto de sus competidores con la marca Scarpino. La ausencia de fabricantes en la zona deriva en una competencia directa con:

Zurich: Compite sin llegar con todos sus productos y su lista de precios está un 10% más elevada que la de Scarpino.

Oxígeno: Tiene una presencia acotada en el mercado y con precios sensiblemente superiores a Scarpino.

Ringo: Cuyos precios se encuentran un 30% por encima de Scarpino.

- Cavattini: Sus productos están dirigidos al segmento medio alto del mercado por lo que se dirige al mismo segmento que Black's Shoes.

#### *Región NOE*

La competencia que se registra es idéntica a la de la región norte salvo que aquí Cavattini no tiene presencia. En esta región también es notable el liderazgo de Scarpino en su segmento mientras que la participación de Black's Shoes es nula.

#### *Región Cuyo*

En esta zona la empresa comercializa Scarpino y Black's por lo que sus competidores directos son:

- Oxígeno
- Zurich Poca presencia en el mercado, pero es muy fuerte su publicidad en el local de venta.
- Blengio
- Red Horn: Empresa especializada en calzado de confort y se dirige al mercado medio alto.
- Ringo

#### *Región Litoral*

En esta zona la empresa comercializa Scarpino y Black's Shoes. El detalle de los competidores es el siguiente:

- Oxígeno
- Froc-wer's
- Ringo

#### *Región Buenos Aires y Capital federal*

En éstos aglomerados se encuentran numerosos competidores, ya que es el lugar de asentamiento de la mayoría de ellos. Se encuentran:

- Froc-wer's

- Montagner: sus productos presentan buenos detalles de terminación lo que la ubica en el segmento medio alto del mercado.
- Zurich: en esta región es muy fuerte, en las líneas náuticas y mocasines acompañadas de material P.O.P.
- Oxígeno
- Ringo
- Red Horn
- Trackers: Se dirige al mismo segmento que Black's Shoes y vende calzado de hombre producido artesanalmente especializándose en súper confort.
- Cavattini: Ofrece calzado de calidad y precios dirigidos al segmento medio alto.

A dichas marcas se le suman las de empresas pequeñas marginales que colocan toda su producción en estos mercados pero que no son de relevancia para la compañía.

#### *Región Sur*

En éstas latitudes Fabincal compite con Zurich, Oxígeno y Ringo. Las líneas que se trabajan en esta región son las confort, náuticos con suelas altas para aislar el frío y borcegos.

En cuanto a las restantes marcas se puede mencionar que las empresas productoras se localizan en Buenos Aires y que su cobertura de mercado se limita fundamentalmente a dicha provincia y Capital Federal. Características comunes de estas son:

- o Sus bajos volúmenes de producción.
- o Productos de alta calidad y precio.
- o Enfoque en determinadas líneas de calzado.
- o Escaso interés por el interior del país.