



Universidad del Aconcagua
Repositorio Institucional

Plan de negocios para la empresa Seraphita en la Ciudad de Mendoza

AUTOR/ES

NOFAL, MARÍA LAURA

DIRECTOR

BIONDOLILLO, MARÍA GABRIELA

TIPO DE TRABAJO

TESINA

TITULO AL QUE ACCEDE

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

AÑO

2011

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Institucional de la Universidad del Aconcagua



Universidad del Aconcagua

Evaluada por CONEAU.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
Y JURIDICAS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

TESIS DE GRADO:

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA “SERAPHITA” EN LA CIUDAD DE MENDOZA.

Alumna: NOFAL, María Laura

Tutor: Licenciada Gabriela Biondolillo

Año: 2011

RESUMEN EJECUTIVO

Se realizó el relevamiento, análisis y diagnóstico de una pyme local cuya actividad se desarrolla dentro del sector textil.

Esta empresa, unipersonal, cuyo titular es profesional universitario (Diseñadora de Indumentaria), contaba con herramientas de gestión básicas.

Como resultado de trabajo realizado se ha dotado a la empresa de herramientas de gestión avanzadas, como así también de un plan de negocios.

INDICE

CAPITULO I

1- PROPOSICIÓN.....	8
2- OBJETIVO.....	8
▪ Generales	
▪ Específicos	
3- JUSTIFICACION.....	9
4- MARCO TEORICO.....	9
5- MARCO CONCEPTUAL.....	13
6- METODICA ESPECIFICA.....	14
Tipos de Nivel de estudio	
1- Etapa de estudio preliminar	
2- Etapa de revelamiento de la situación actual	
3- Etapa del diseño del nuevo modelo o procesamiento modificativo	
4- Etapa de presentación del proyecto modificado	
5- Etapa de implementación o puesta en marcha	
6- Etapa de evaluación y corrección	
Fuentes de información	
Primaria	
Secundaria	
Hipótesis	
7- VISION.....	17
8- MISION.....	17

CAPITULO II

ANALISIS INTERNO

1.1- PRODUCCION.....	18
1.1.1- Ubicación de la empresa	

1.1.2-	Proceso productivo	
	1.1.2.a)	Introducción
	1.1.2.b)	Investigación de Mercado
	1.1.2.c)	Bocetos
	1.1.2.d)	Catálogos
	1.1.2.e)	Focus Group
	1.1.2.f)	Compra de insumos
	1.1.2.g)	Moldeado
	1.1.2.h)	Corte
	1.1.2.i)	Armado
	1.1.2.j)	Terminación
1.1.3-	Tecnología	
1.1.4-	Control de Calidad	
1.1.5-	Gestión de Stock	
1.2-	COMERCIALIZACION.....	25
	1- Producto	
	2- Marca	
	3- Promoción	
	4- Precio	
	5- Canales de distribución	
1.3-	FINANZAS.....	28
1.4-	RECURSOS HUMANOS.....	28
1.5-	SISTEMA DE INFORMACIÓN.	29
1.6-	ROCESO.....	29
	1.6.1- Cadena de Valor.	
	1.6.1.a) Actividades Primarias.	

1.6.1.b) Actividades Secundarias.

DEBILIDADES Y FORTALEZAS.....32

CAPITULO III

ANALISIS EXTERNO

FUERZAS MACRO-AMBIENTALES MÁS IMPORTANTES.....33

1. Demografía.
2. Condiciones económicas generales.
3. Valores sociales y estilos de vida.
4. Legislación y Regulación.

MACRO ENTORNO: 5 FUERZAS DE PORTER.....37

- Rivalidad entre vendedores competidores.
- Nuevos actores potenciales.
- Empresas de otras industrias que ofrecen productos sustitutos.
- Compradores.
- Proveedores.

AMENZAS Y OPORTUNIDADES.....46

CAPITULO IV

CUADROS DE ANALISIS:

Inversiones.....	47
Punto de equilibrio mensual.....	50
Flujo de fondo.....	51

CAPITULO V

CONCLUSION.....52

BIBLIOGRAFIA.....53

1- PROPOSICIÓN:

En el presente proyecto se formulará un plan de negocios para la empresa “Seraphita”.

Al ser una empresa unipersonal, cuenta con todas las características propias de la empresa familiar. Por tanto, se busca dotarla de las técnicas y herramientas de la administración para lograr que la toma de decisiones basada en información, el uso de la prospección en lugar de la suposición o “pálpito” de la titular, el ordenamiento y sistematización de los datos, el uso de presupuestos, manejo de metas y objetivos y el manejo de indicadores como elementos de control de la ejecución de las tareas y cumplimiento de metas y objetivos.

2- OBJETIVOS:

- GENERALES:

- ❖ Formular un plan de negocios para la empresa “Seraphita” que permita el diseño y la ejecución de una estrategia definida a 5 años y con una proyección a 10.

- ESPECIFICOS:

- ❖ Establecer procedimientos de control de calidad documentados, en las telas y avíos, para aplicar a la confección.
- ❖ Mantener una calidad en las prendas similar o superior a la actual.
- ❖ Afianzar la marca en el mercado mendocino.
- ❖ Capacitar a la propietaria en las técnicas y herramientas de administración que le permitan seguir conduciendo su empresa en base a información gerencial.
- ❖ Enseñar a la titular los principios de administración estratégica y elaboración de escenarios.
- ❖ Elaborar los indicadores que permitan el seguimiento y niveles de cumplimiento de los presupuestos, metas y objetivos.

3- JUSTIFICACIÓN:

La empresa “Seraphita” se encuentra en un mercado fragmentado. Los sectores industriales se fragmentan por una amplia variedad de razones con implicaciones que difieren mucho para competir en ellos. Algunos sectores industriales se encuentran segmentados por razones históricas y no existe una base económica fundamental para la fragmentación. Sin embargo, en muchos sectores industriales existen causas económicas fundamentales.

Por lo general, los sectores industriales fragmentados están poblados por un gran número de empresas pequeñas y de tamaño medio, esto genera ausencia de líderes en el mercado.

Mendoza es una de las plazas más importantes del país, en la que la mayoría de las prendas que se comercializan son confeccionadas fuera de la provincia, lo que genera ventajas comparativas que pueden utilizarse para lograr una estrategia de diferenciación.

Las empresas pequeñas suelen ser más eficientes cuando el servicio es personal es la clave del negocio. La calidad del servicio personal y la percepción del cliente de que se proporciona un servicio individualizado y responsable, suele declinar con el tamaño de la empresa una vez que se llega a un umbral.

La empresa tiene que establecer procedimientos de control de calidad documentados, en las telas y avíos, para aplicarlos a la confección, a efectos de mantener la calidad en las prendas similar o superior a la actual y de esta manera afianzar la marca en el mercado mendocino. Así mismo deberá capacitarse a la propietaria en las técnicas y herramientas de administración que le permitan seguir conduciendo a su empresa en base a información gerencial, para elaborar los indicadores que permitan el seguimiento y niveles de cumplimiento de los presupuestos, metas y objetivos.

4- MARCO TEÓRICO:

Como marco teórico, rescato esta entrevista realizada a una diseñadora mendocina, cuya marca se comercializa ya en diversos puntos del país y la región.

El texto ha sido tomado de:

Evangelina Socias (42), la empresaria detrás de la marca de prendas femeninas Eva Miller, nos recibe en el taller de la reconocida firma que gestó en Mendoza junto con Ariel Terzi (44), su esposo y compañero de vida, de quien se enamoró a los 17 años, cuando ella estudiaba Servicio Social y él Ingeniería Industrial en la Universidad Nacional de Cuyo. “Éramos muy chicos y se nos ocurrió coser bucos y luego venderlos”, rememora. Ése fue sólo el comienzo. Luego, en los '90 y ya casados, perfeccionaron su marca: Eva Miller, que no sólo se afianzó con éxito en la provincia a través de numerosos locales, como el del Mendoza Plaza Shopping, el de la avenida Colón o el de Palmares Open Mall, entre otros, y agresivas campañas publicitarias, sino que también cobró proyección nacional mediante negocios propios, franquicias, e incluso cruzó la cordillera hacia Chile.

Evangelina, también orgullosa mamá de tres varones de 20, 18 y 17 años –según cuenta, la han vuelto una apasionada por el rugby–, se involucra personalmente en cada detalle del diseño creativo de sus diferentes colecciones. Su esposo, en tanto, se aboca a los aspectos comerciales de la empresa. De hecho, mientras dialogamos con Eva –tal como la llaman sus afectos–, Ariel Terzi trabaja con premura en el escritorio contiguo y se excusa de participar en la entrevista. El empresario textil acaba de llegar de Buenos Aires, donde fue invitado al almuerzo realizado en 3 de Febrero con la presidenta Cristina Fernández de Kirchner para celebrar el Día de la Industria. “Dio su discurso, pero no pude hablar personalmente con ella. Había muchísima gente”, explica al respecto.

–La industria de la moda es ferozmente competitiva y cambiante. Ustedes crearon una marca propia y lograron posicionarla también nacionalmente. ¿Cómo fueron los inicios?
–Durísimos. Éste es un mundo totalmente competitivo. Con mi marido empezamos a fabricar ropa cuando todavía éramos adolescentes. Al principio fue como un juego. Estábamos solteros y teníamos ganas de hacer algo que fuera nuestro. Fue a finales de los '80. Mi mamá era modista. De noche le sacábamos la llave del tallercito, que funcionaba en mi casa, y nos poníamos a coser. Después nos casamos y ya la cosa no era una diversión, era una realidad, teníamos que vivir de eso y sabíamos que queríamos crecer. Además tuvimos a nuestro primer hijo en el '89 y muy seguiditos a los otros dos. Yo desde chica siempre dije que quería ser independiente. A los 15 años ya me encargaba de la casa y de mi hermano menor. Ayudaba mucho a mi mamá, Beba, que

hace años vive en Chile. Ella es una mujer muy laboradora, que la remó mucho. Al final nosotros terminamos cambiando la universidad por la confección de ropa.

–Su mamá era modista; seguramente usted la vio coser muchas veces, pero su esposo, por entonces su novio, ¿también sabía coser?

–Ariel también cosía, aprendió haciéndolo. Me acuerdo que compramos una máquina importante, que en esa época nos salió muy cara, y mi marido se pasó una semana entera enfrente para tratar de entender cómo se usaba. En un principio cosíamos los dos. A mí me apasionaba mi trabajo, y me sigue apasionando venir a la fábrica, hacer lo que hago, aunque hoy en realidad no coso nada, mi labor pasa por otro lado. Después de los buzos empezamos a fabricar para otras marcas: Aeromóvil, ID#, Ozio, Vía Libre, Fullback de San Juan, a muchas firmas.

–Paradójicamente, luego ustedes se convirtieron en competidores de esas marcas que ya estaban instaladas.

–Claro. Pero al principio arrancamos justamente con la idea de no competir con ellas, porque eran nuestros clientes. Por ejemplo, Open era muy “jeanero”, entonces nosotros decidimos hacer una línea de trajes, más formal. Costó muchísimo hacer conocida una marca mendocina. La idea de crear nuestra marca surgió porque no crecíamos. Trabajábamos para otras marcas y sentíamos que estábamos estancados.

–Se llama Evangelina. ¿Está relacionado con la elección del nombre de la marca?

–Sí, es “Eva” por Evangelina. El nombre lo eligió mi marido y en un principio la marca era “Eva. El Origen”, pero no nos terminaba de cerrar. Así que decidimos cambiarlo. Buscamos mucho, incluso lo trabajamos con un diseñador, hasta que surgió “Miller”. Nos gustó como sonaba. Mucha gente cree que mi apellido es Miller, pero es un nombre de fantasía.

–¿Cuándo empezaron a expandirse?

–En Godoy Cruz fue el primer local, luego en el '96 abrimos en el Shopping, después vinieron Palmares y el negocio de la calle Colón. También está el outlet y hay una franquicia en Chacras de Coria. En San Juan tenemos un local nuestro y una franquicia. Hay franquicias en San Luis y en Chile, en Córdoba vendemos al por mayor, y además llegamos al Sur de la Argentina. Hemos trabajado mucho para lograr esto.

–¿En qué se basa para decir “esto va a ser moda” e imponerlo en la sociedad?

–Es una cuestión muy intuitiva, difícil. También investigamos mucho la moda del exterior. Con mi marido hemos viajado a Europa un par de veces. Vemos el trabajo de los grandes diseñadores y las vidrieras, pero por sobre todo observamos cómo va la gente vestida por la calle. Allí, más que en los modelos exagerados de las grandes colecciones, te das cuenta de cuál puede llegar a ser la tendencia.

– Justamente, las excentricidades de las pasarelas europeas o neoyorquinas casi nunca forman parte del guardarropa de la mujer común.

–Personalmente nosotros tomamos la idea de todo eso que vemos, ya se trate por ejemplo de flores, de animal print, etcétera, y lo adaptamos para acá. Buscamos que las mujeres estén a la moda, pero que sea una moda “ponible”. Lo que muchas veces no sucede con los diseños que se ven en Europa y en ocasiones hasta en Buenos Aires mismo. Las mendocinas somos incluso más elegantes que las porteñas, nos gusta estar más arregladas. Yo busco que la mujer esté siempre bien vestida, pero que pueda hacer todas sus actividades, que tenga detalles de moda sin estar recargada, que marque su figura. Y que pueda estar tranquila, porque si nos ponemos algo que hay que estar acomodando, tironeando para un lado o para el otro todo el tiempo, no estamos cómodas y las mujeres hoy trabajamos, hacemos gimnasia, estamos pendientes de los chicos, de la escuela... de un millón de cuestiones.

–Las mujeres no me van a perdonar si no le pregunto qué se viene para esta temporada primavera-verano.

–Este verano es distinto a los anteriores, se usa todo: el cuadro, las flores, el animal print, los lunares, las remeras apretadas, las largas, las camisolas, las calzas, las babuchas... Todo muy mezclado, a diferencia de otras temporadas, que han estado muy definidas incluso por los colores. Por ejemplo, hace unos inviernos era todo color chocolate; hasta no hace mucho era todo color uva. Para este verano “el color” no es uno. Hay blanco, hay azul, hay amarillo. Hay permiso para todos los colores y todas las tendencias.¹

¹ DIARIO UNO. Edición Digital. <http://www.diariouno.com.ar/edimpresa/2009/09/06/nota223315.html> (Consultado el 29/09/2010)

5- MARCO CONCEPTUAL:

Concepto de empresa unipersonal. Mediante la empresa unipersonal una persona natural o jurídica que reúna las calidades requeridas para ejercer el comercio, podrá destinar parte de sus activos para la realización de una o varias actividades de carácter mercantil.

La empresa unipersonal, una vez inscrita en el registro mercantil, forma una persona jurídica.

Requisitos de formación: La empresa unipersonal se creará mediante documento escrito en el cual se expresará:

1. Nombre, documento de identidad, domicilio y dirección del empresario.
2. Denominación o razón social de la empresa, seguida de la expresión “empresa unipersonal”, o de su sigla E.U., el empresario responda ilimitadamente.
3. El domicilio.
4. El término de duración, si éste no fuere indefinido.
5. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la empresa podrá realizar cualquier acto lícito de comercio.
6. El monto del capital haciendo una descripción pormenorizada de los bienes aportados, con estimación de su valor. El empresario responderá por el valor asignado a los bienes en el documento constitutivo.
7. El número de cuotas de igual valor nominal en que se dividirá el capital de la empresa.
8. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. A falta de estipulaciones se entenderá que los administradores podrán adelantar todos los actos comprendidos dentro de las actividades previstas.²

Concepto de avíos. Se denomina así a los botones, cierres, hilos y puntillas.

² En línea: <http://emprendedores2008.blogspot.es/1204566780/> (Consultado el 12/12/10)

6- METODICA ESPECÍFICA:

- TIPOS DE NIVEL DE ESTUDIO:

Metodología de primacía organizacional con finalidad modificativa: Las diferentes etapas son:

- A. Etapa de estudio preliminar.
- B. Etapa de relevamiento de la situación actual.
- C. Etapa del diseño del nuevo modelo o procesamiento modificativo.
- D. Etapa de presentación del proyecto modificado.
- E. Etapa de implantación o puesta en marcha.
- F. Etapa de evaluación y corrección.³

A. Etapa de estudio preliminar:

Esta etapa tiene carácter introductorio. Se recolecta información general de la actividad específica, se estudia terminología propia de la actividad, principales actores económicos, y se buscan empresas de similares características para analizar su evolución.-

Se recaba información sobre el mercado y perspectivas del mismo, nivel de competitividad, tasa de obsolescencia y de cambio, rentabilidad promedio, análisis del comportamiento de la demanda y características particulares de relevancia.

Esta etapa incluye un relevamiento general de la empresa, para poder confeccionar la propuesta, plan de trabajo y costo del mismo.-

B. Etapa de relevamiento de la situación actual:

Una vez aprobado el presupuesto y acordada la forma de pago, se continúa con el trabajo.

³ FARRES CAVAGNARO, Juan. Metodología Administrativa. (Buenos Aires, Depalma, 1985)

En esta etapa se analiza a la empresa bajo estudio, sus variables, inserción en el mercado, participación en el mismo, situación actual de oferta y demanda y perspectivas de mediano y corto plazo.-

En rigor de verdad, esta etapa cubre las actividades de relevamiento, análisis y diagnóstico, tanto de la organización bajo análisis como de sus principales competidores.-

C. Etapa del diseño del nuevo modelo o procesamiento modificativo:

Realizado el diagnóstico, se procede a desarrollar el nuevo modelo. Definido éste, se realiza el plan para introducir los cambios. El mismo parte de la situación actual y debe contener las acciones y recursos necesarios, volcados en un cronograma, para alcanzar el objetivo fijado. Como guía práctica, podemos plantear que el plan elaborado debe responder a las siguientes preguntas:

- ❖ Qué hacer
- ❖ Cuando hacerlo
- ❖ Con qué hacerlo
- ❖ Cómo hacerlo
- ❖ Con quien hacerlo
- ❖ Cuánto cuesta
- ❖ Como se financia

D. Etapa de presentación del proyecto modificado:

Casi tan importante como elaborar el plan es su presentación. Esta etapa debe contener los elementos necesarios para sensibilizar al destinatario, persuadiéndolo de los beneficios de su implementación. Para ello, no solo se debe hacer hincapié en los beneficios que generará, sino también en los perjuicios que evitará (costos ocultos, costos de la no calidad).-

Es fundamental no solo prever los aspectos concernientes a su presentación (impreso, calidad de impresión, documentación de respaldo, presentación multimedia) sino también elegir con sumo cuidado el lugar, el momento y la forma de presentarlo.-

E. Etapa de implantación o puesta en marcha:

Contando ya con la conformidad del titular o persona con poder de decisión, se debe liderar el cambio, tarea para la cual es imprescindible contar con la participación y compromiso del personal. Es de suma importancia determinar con claridad el clima del ambiente laboral, y eventualmente en esta etapa se pueden tomar acciones tendientes a mejorarlo como medio para facilitar la implementación de los cambios aprobados.

Conforme a las características de los cambios a realizar será la importancia que tome la capacitación del personal.

Esta etapa incluye en su última fase el seguimiento de los cambios implementados, a fin de asegurar que los mismos se llevan a cabo conforme a lo planificado.

Es de suma importancia que el diseño incluya los indicadores de gestión, sin los cuales será complejo poder determinar los beneficios de las modificaciones implementadas y conducir adecuadamente el negocio.

F. Etapa de evaluación y corrección:

En base al comportamiento de los indicadores podremos determinar el resultado de los cambios implementados, Del análisis de éstos surgirán las correcciones necesarias, ya sea porque surgen oportunidades de mejora o porque se han registrado cambios en la competencia o en los clientes.

- FUENTES DE INFORMACION:

A. Primarias: entrevistas con la dueña del negocio, diseñadora de indumentaria egresada de la Universidad de Mendoza y observación participante.

B. Secundarias: se realiza un extenso análisis de las tendencias en diseños, colores y tipo de prendas que se usarán o se están usando en otras partes del mundo como el mercado Europeo y Norteamericano. Esta información la obtiene a través de internet, revistas de moda (Mundo Textil, Vogue, Glamour) y canales

de televisión dedicados exclusivamente a la moda, como también de publicaciones especializadas.

- HIPOTESIS:

La formulación de un plan de negocio permitirá mantener el crecimiento por 5 años.

7-VISIÓN:

“Vestir a la mujer con ropa de estilo informal y diseños exclusivos, tanto en la región como en el país”.

8-MISIÓN:

“Crear prendas que le confieren a la mujer seguridad y comodidad, siendo referentes regionales de la moda”.

Capítulo II.

1- ANALISIS INTERNO.

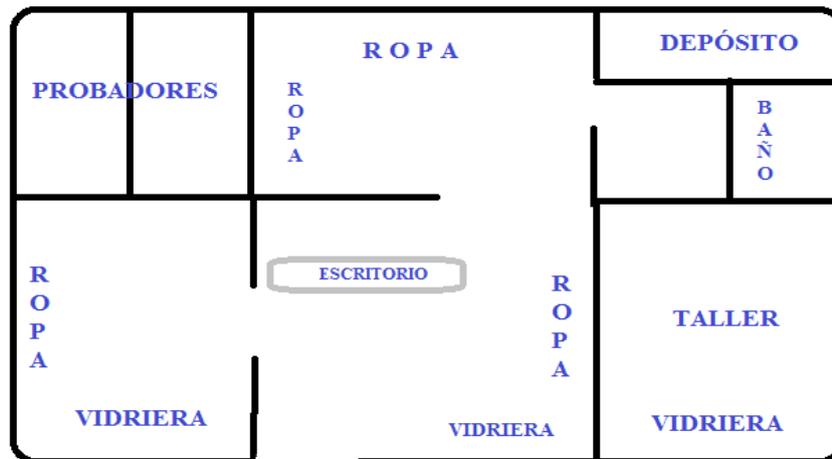
1.1- PRODUCCION:

1.1.1- Ubicación de la empresa:

El local de venta se encuentra ubicado en calle Arístides Villanueva 785 de Ciudad, se llama “Seraphita”, nombre que también se emplea como marca para la ropa de confección propia. Este lugar se divide en tres sectores bien definidos: el primero, destinado a la venta minorista; el segundo destinado a la venta mayorista y el tercero, destinado al diseño de los catálogos y archivo de los mismos como así también al archivo de los moldes.



A: “Arístides Villanueva 785, Ciudad, Mendoza”.



B: Croquis de planta.

1.1.2- Proceso productivo:

1.1.2.a)- Introducción:

La dueña del negocio, diseñadora de indumentaria egresada de la Universidad de Mendoza, comienza el proceso de sus diseños un año antes de la temporada. Se anticipa a la misma; realizando un extenso análisis de las tendencias en diseños, colores y tipo de prendas que se usarán o se están usando en otras partes del mundo como el mercado Europeo y Norteamericano. Se debe aclarar que, como nos encontramos en contra-estación con aquellos mercados, en el hemisferio sur se impone lo que hizo furor y tuvo amplia difusión en la temporada anterior en Europa y también en Estado Unidos de Norteamérica.

Con estos elementos comienza a elaborar los bocetos hasta terminar con los catálogos que termina siendo creación propia y exclusiva de la diseñadora, los que establecen no solo el modelo, sino también las características generales del tipo de género y avíos necesarios para cada modelo.

Una vez terminados los catálogos realiza un focus group, muy limitado entre sus clientas nuevas y potenciales, para mostrarlos y receptar sus impresiones, en base a las cuales realiza los cambios que estima necesarios.

Aceptados y mejorados los catálogos, la diseñadora viaja a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires a realizar las compras de las telas y avíos (cierres, hilos, botones, ganchos, y demás accesorios). La decisión de compra se basa fundamentalmente en la calidad, buscando que las mismas sean acordes a sus diseños, ya que en la provincia de Mendoza no existen fábricas de telas ni de hilados. Se priorizan las fábricas ya conocidas, de la que conoce la calidad de los hilados y paños, porque desea mantener la calidad de la confección.

Con la finalidad de reducir costos, en su viaje de regreso ella trae consigo una parte de las telas e implementos adquiridos, y el resto se lo envían por encomienda al local.

Cuando la dueña regresa de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires ubica los moldes de acuerdo a las telas y las marca conforme a lo preestablecido en los bocetos y catálogo.

Después de hacer esto, lleva las telas al taller para comenzar con la confección de las prendas, previa capacitación de los diseñados establecidos en los catálogos. Como deben efectuarse las terminaciones de cada prenda, las mismas se realizan por personal especializado en corte y confección y bajo la supervisión de la diseñadora.

El taller se encuentra localizado en la calle Paso de los Andes de Godoy Cruz y en el mismo el personal trabaja de lunes a viernes durante nueve horas. La confección es exclusivamente de ropa de mujer, informal (para todo andar) y ropa de noche. También se diseñan vestidos de fiesta a pedido.

1.1.2.b) Investigación de Mercado:

Definir el problema a investigar: en este paso se define el problema existente y está constituido por dos procesos básicos:

1. Formulación del problema y
2. Establecimiento de objetivos de la investigación.

Una empresa puede invertir miles de pesos en investigación, sin embargo, si no se tiene claro el problema a investigar esa inversión se transformará en gasto sin retorno.

Después de formular el problema es necesario formular las preguntas de la investigación. Cuáles son las preguntas básicas y complementarias que se necesitan responder. Con el problema o la oportunidad definida, el siguiente paso es determinar los objetivos de la investigación, definiendo y determinando de esta manera qué información es necesaria para resolver las preguntas. Una buena manera de establecer los objetivos de una investigación es preguntándose, “¿Qué información se necesita para resolver el problema?”.

Se debe entender que: “Objetivos claros ayudan a obtener resultados claros”.

Luego de describir y formular el problema y los objetivos, el siguiente paso es preparar un detallado cronograma especificando los diferentes pasos de la investigación.

El objeto de la investigación es determinar el tamaño del mercado meta, es decir, venta de ropa para dama del segmento de 20 a 40 años, en el Gran Mendoza.-

Identificar los tipos de información necesaria y las fuentes: existen dos tipos de información en investigación de mercados, la primaria y la secundaria:

- **Información Primaria:** es aquella que se releva directamente para un propósito específico, por eso llevas a cabo varias entrevistas con la dueña del negocio, que es diseñadora de indumentaria egresada de la Universidad de Mendoza y también realice observación participante.-
- **Información Secundaria:** se refiere a aquella que ya existe en algún lugar y se recolectó para otro propósito. Por lo general este tipo de información es menos costosa que la primaria y en ocasiones basta con la revisión de [Internet](#) o con una visita a la biblioteca local.
Se realiza un extenso análisis de las tendencias en diseños, colores y tipo de prendas que se usarán o se están usando en otras partes del mundo como el mercado Europeo y Norteamericano. Esta información la obtiene a través de internet, revistas de moda (Mundo Textil, Vogue, Glamour) y canales de

televisión dedicados exclusivamente a la moda, como también de publicaciones especializadas.

1.1.2.c)- Bocetos:

Los bocetos se confeccionan en una hoja común, se dibujan con lapicera o lápiz. Una vez listo se realizan los moldes, primero se hacen en papel molde, segundo se realizan en cartulina forrada para que sea más resistentes. Los moldes se hacen en los tres talles, S-M-L.

1.1.2.d)- Catálogos:

Una vez terminados los bocetos, se confecciona una prenda por cada boceto. Cuando las prendas están terminadas comienza la elaboración del catálogo. Se contrata a un fotógrafo y una modelo, realizándose las tomas necesarias con el entorno acorde a la temporada que se inicia. Algunas prendas las coloca en un maniquí y otras se aprecian vestidas por la modelo, con varias tomas por prenda. Una vez seleccionadas las fotos que se incluirán se definen las características generales del catálogo: tipo de papel, tamaño y tipo de impresión, cantidad y otras variables propias del impreso. Luego se compagina en la computadora, se realiza una prueba de impresión, se efectúan las correcciones necesarias y entonces se procede a ordenar la impresión del catálogo definitivo. Retirado de la imprenta, se les envía a sus clientas actuales, y además se carga en la página que el local tiene en diferentes redes sociales, con lo que mantiene presencia con sus clientes actuales y además accede a un importante número de clientes.

1.1.2.e)- Focus Group:

Dos veces al año, al inicio de temporada, realiza un evento con las clientas seleccionadas, ofreciéndoles un copetín y luego va haciéndoles preguntas a todas las

asistentes con respecto al los diseños. El focus group se lleva a cabo en el local de la diseñadora, para poder mostrarles los nuevos diseños, se los prueben y puedan apreciar la calidad de las telas, los avíos y las terminaciones.

Una vez finalizado el focus group, analiza las sugerencias que le aportaron sus clientas para tenerlas en cuenta para modificar algún diseño e introducir los cambios en los catálogos.

1.1.2.f) Compra de insumos:

Aceptados y mejorados los catálogos, la diseñadora viaja a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires a realizar las compras de las telas y avíos (cierres, hilos, botones, ganchos, y demás accesorios). La decisión de compra se basa fundamentalmente en la calidad, buscando que las mismas sean acordes a sus diseños, ya que en la provincia de Mendoza no existen fábricas de telas ni de hilados. Se priorizan las fábricas ya conocidas, de la que conoce la calidad de los hilados y paños, porque desea mantener la calidad de la confección.

1.1.2.g) Moldeado:

Recibidos los insumos y materia prima, se procede a confeccionar los diferentes moldes de cada modelo, lo que realiza personalmente la propietaria para garantizar la calidad de todo el proceso de confección.

Finalizada la confección de los moldes, la propietaria procede a marcar los géneros, de acuerdo a la selección previamente realizada para cada molde.

Este proceso se realiza en etapas, procediendo al final de cada una de ellas al envío al taller de los géneros ya marcados.

1.1.2.h) Corte:

Recibido el género, en el taller se procede a su corte, de manera artesanal, a fin de garantizar la calidad del producto final.

Las tareas de marcado de géneros se sincronizan con las de corte para permitir una labor ininterrumpida.

1.1.2.i)- Armado:

A medida que se va cortando se procede al armado de las prendas, que incluye la costura con máquinas eléctricas y terminación manual. Asimismo, se incorporan los avíos correspondientes especificados en el molde.

1.1.2.j)- Terminación:

Finalizado el armado, se procede a repasar prenda por prenda, para asegurar una alta calidad de la costura de las diferentes piezas y de los avíos.

1.1.3- Tecnología:

Se utiliza tecnología estándar de mercado, tanto para cortar las telas como para coser y agregar los avíos, lo que permite trabajar con mayor rapidez y prolijidad en la confección de las prendas, a la vez que incide significativamente en la disminución de costos.

1.1.4- Control de Calidad:

La supervisión de la calidad de las telas consiste en tomar una muestra de cada uno de los paños procediéndose a hacer lavado en agua y solventes, para observar que

no se encojan, no se decoloren, ni se deteriore, dado que estas serán las condiciones de higiene a las que se someterán las prendas por las compradoras. También se le hace al género una prueba de resistencia a la tracción y resistencia a la costura, con la finalidad de observar cómo responde la tela ante las condiciones normales de uso a que se someterán los productos terminados.

1.1.5- Gestión de stock:

Con la finalidad de no tener sobrestock, la confección se realiza conforme a los pedidos que se han efectuado al por mayor a través de las vendedoras, en forma gradual, y según lo proyectado para las ventas minoristas para el local. Esta proyección de ventas se realiza en función a la evolución registrada en las ventas en los últimos tres ejercicios, y a la luz de la situación económica general. La propietaria cuenta con un registro detallado de las ventas realizadas.

Otra estrategia para no quedarse con stock es la liquidación al final de la temporada de las prendas al 50% por ciento del precio de venta.

1.2- COMERCIALIZACION:

- **Producto:** Prendas terminadas, con marca propia. Los accesorios y tejidos son confeccionados por otras fábricas y constituyen los insumos de fabricación. Esto se puede hacer porque se ha realizado una alianza estratégica entre la diseñadora y la fábrica de accesorios y tejidos, que llevarán la marca: “Seraphita”.
 - Las prendas de confección propia son:
 - a) Remeras: cortas y largas, con y sin mangas, con o sin estampados, con o sin bordados, todas con el isotipo de la marca.

- b) Camisas: diferentes largos de manga, diferentes géneros y diferentes modelos y colores, lisas o estampadas.
- c) Vestidos: casual (informal), formales y largos (de fiesta). Estos últimos son los únicos que se confeccionan a pedido.
- d) Pantalones: tela de jean y otros géneros.
- e) Calzas de lycra: diferentes largos y estampados.
- f) Pañuelos de cuello.
- g) Tejidos: camperas, bufandas y guantes.
- h) Accesorios (bijouterie): aros, collares y cinturones.

- **Marca:** “Seraphita” es marca propia, pensada e imaginada por la dueña y tiene protección legal. La misma se encuentra inscrita en el registro de marcas y patentes.
- **Promoción:** Éstas son llevadas a cabo al principio de temporada a través de facebook mostrando la nueva colección y un evento en el mismo local para presentar la colección a las clientas y potenciales compradoras. Las invitaciones son exclusivas. La finalidad es que la difusión de la calidad y originalidad de las prendas se realice de persona a persona (a través del boca a boca).

Cerca de la finalización de las temporadas primavera-verano y de otoño-invierno, las prendas se rebajan al 50% del precio de comercialización mantenido durante la temporada, con la finalidad de liquidar stock, en razón de la alta tasa de obsolescencia del producto. Esta rebaja se efectúa únicamente al pago que se efectúa de contado y en efectivo, aplicándose descuentos menores cuando el pago se realiza de diferente manera.

- **Precio:** Si bien no hay un sistema de costos establecidos, los precios son establecidos de forma subjetiva.
- **Canales de distribución o plaza:** Se observan tres canales de distribución:
 - 1- Venta directa al público,

- 2- Venta al por mayor,
- 3- Ventas por catálogo a través de redes sociales.-

1. *Venta directa al público:* El local se encuentra ubicado en una zona caracterizada por un gran auge comercial en los últimos años, habiéndose ubicado principalmente locales dedicados a la gastronomía orientada al segmento de jóvenes y jóvenes adultos, que coincide con el segmento de mercado en el que se focalizan los productos de confección propia. Dado que para este tipo de productos la imagen de marca es muy importante, la ubicación del local es de suma gravitación. En la zona, también se han instalado algunos locales también destinados a la comercialización de prendas de vestir destinadas para el sexo femenino.
2. *Venta por mayor:* A fin de generar mayores ingresos, la propietaria ha ido seleccionando a revendedoras, que comercializan a través de venta personalizada. Cada una de ellas cuenta con su propia cartera de clientas, que cuentan con la modalidad de visita domiciliaria para mostrar y seleccionar las prendas. Una vez que se entregan las prendas, cada revendedora cuenta con un plazo para abonar o devolver (en excelente estado) las prendas retiradas. Además de sus revendedoras, la casa cuenta con algunas compradoras que se limitan a retirar y abonar prendas para la reventa por su cuenta y riesgo. En este caso, la condición de mayorista está dada por la cantidad de prendas que retiran y/o el monto de la facturación.
3. *Ventas por catálogo a través de redes sociales:* En rigor de verdad, si bien la propietaria define así a las ventas que se generan como resultado de la difusión de sus prendas a través de catálogos que se incorporan a la página del negocio en las diferentes redes sociales a las que en la actualidad se puede acceder a través de internet, son ventas que deben ser consideradas en el primer canal, es decir, venta al público, ya que por internet solamente pueden observarse los catálogos, dado que no se

encuentra habilitada la opción de compra “on line”, por lo que la interesada debe concurrir al local para poder concretar la compra.

1.3- FINANZAS:

Tiene dos sistemas de control: uno de ingresos y otro de egresos.

- ✓ Ingresos: efectivo, cuenta corriente y tarjetas.
- ✓ Egresos: Alquiler del local, teléfono, luz, costo de la cuenta corriente del banco, seguro, postnet, internet, formulario 931, sueldo empleada, municipalidad. Del taller, los gastos son: sueldos, bordados, estampados, telas y avíos.

La forma de pago a los proveedores es con cheques a fecha o en efectivo, según se trate los montos, los descuentos ofrecidos y la disponibilidad de fondos.

Forma de cobro: con tarjeta de crédito, débito y al contado. Las cuentas corrientes solamente están autorizadas a las clientas Vip, las cuales abonan una parte de la compra al contado y el resto en dos cuotas.

1.4- RECURSOS HUMANOS:

En local posee una sola empleada con una jornada laboral de tres veces por semana, con una carga horaria de ocho horas cada día, percibe el salario establecido en el convenio laboral de empleados de comercio, y se le realizan las retenciones y los aportes de ley.

1.5- SISTEMA DE INFORMACION:

Se lleva control manual de la cantidad de telas ingresadas, lo que se contrasta con la cantidad de prendas confeccionadas de acuerdo a los cálculos efectuados de necesidad para cada producto.

En rigor de verdad se controla el ingreso en relación a las facturas de compra, y luego se archivan. No se han confeccionado registros especiales al efecto, ni tampoco de control de prendas obtenidas por paño adquirido.

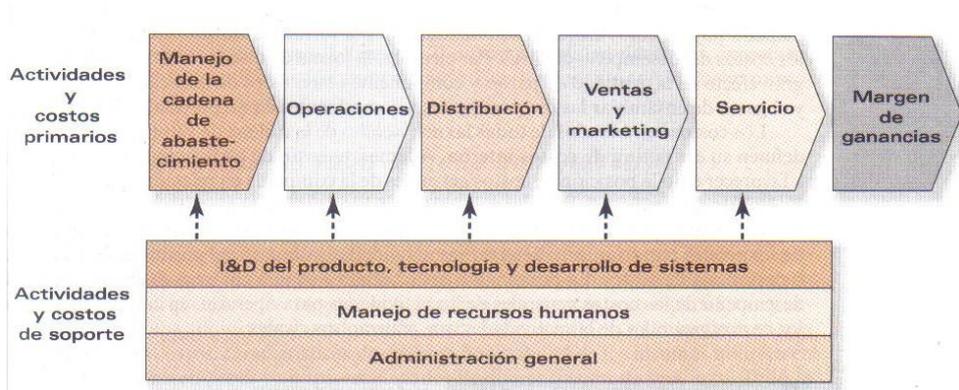
El registro de clientas se lleva en forma manual. Contiene diferentes datos, a saber: nombre y dirección, monto de crédito asignado, detalle de fecha, monto y tipo de prenda adquirida.

La contabilidad se lleva en forma manual, conforme a las exigencias legales.

1.6- PROCESO:

1.6.1- Cadena de Valor:

“La Cadena de Valor es la fuente generadora de la ventaja competitiva”.



1.6.1.a)- ACTIVIDADES PRIMARIAS:

- **Manejo de la cadena de abastecimiento:** esta etapa consiste en la compra y almacenamiento de telas y avíos.
Los proveedores son: “Dalma y “El Plice”, para la compra de avíos, ambos negocios se encuentran en la provincia de Mendoza. “Distritel”, “Imagen Textil”, “Moussa”, “Sedería Micheal”, son los negocios a los que se concurre para la compra de telas, el primero se encuentra en la provincia de Mendoza y los otros negocios se encuentran en Capital Federal.
- **Operaciones:** se marcan los moldes en las telas respectivas y luego se manda al taller para su corte y confección.
- **Distribución:** Se observan tres canales de distribución: el de venta directa al público desde el local, venta al por mayor y ventas por catálogo a través de facebook.
- **Ventas y Marketing:** Éstas son llevadas a cabo al principio de temporada a través de facebook mostrando la nueva colección y un evento en el mismo local para presentar la colección a las clientas y potenciales compradoras. Las invitaciones son exclusivas. La finalidad es que la difusión de las prendas se realice de forma personalizada, a través del boca a boca.
Cerca de la finalización de temporada: primavera-verano y de otoño-invierno, las prendas se rebajan al 50% del valor de temporada.
- **Servicio:** actividades asociadas a la asistencia de los compradores, cuando la clienta adquiere una prenda y quiere que se le haga un arreglo, el mismo se hace de un día para otro, sin costo alguno.

1.6.1.b)- ACTIVIDADES DE SOPORTE:

- **I & D del producto, tecnología y desarrollo de sistema:** Se adelanta a la temporada; realizando un extenso análisis de las tendencias en diseños, colores y tipo de prendas que se usarán o se está usando en otras partes del mundo como el mercado Europeo y Norteamericano. Esta información la obtiene a través de internet, revistas de moda (Mundo Textil, Vogue, Glamour) y canales de televisión dedicados exclusivamente a la moda, como también de publicaciones especializadas.
- **Manejo de recursos humanos:** La persona que atiende en el local es capacitada por la dueña enseñándole sobre las prendas y atención al público y con relación a las empleadas del taller son personas que están capacitada sobre el corte y confección de telas.
Cuando se necesita personal para atender el local se publica en el diario “Los Andes” en la parte de clasificados. Los requisitos son: que sea mayor de 21 años, buena presencia, experiencia comprobable, secundario completo y certificado de buena conducta.
- **Administración general:** los controles de finanzas y sistema de información son llevados de forma manual.

La compañía encuentra su valor en las Actividad Primarias en el eslabón de “Ventas y Marketing”, ya que la dueña, para atraer a sus clientas, utiliza Internet: tiene el correo personal de cada una de ellas y constantemente va mandando las promociones y descuentos que tiene el local; y a través de “Facebook” mantiene el contacto con sus clientas, además de atraer nuevas consumidoras.

También encuentra su valor en las Actividades de Apoyo, en el eslabón de “Investigación y desarrollo del producto”, ya que la diseñadora siempre está informada de los colores, las telas y el diseño de la ropa que se va usar en las distintas temporadas. Pero la creatividad de la misma es lo que hace que el diseño de su ropa sea “único”.

DEBILIDADES Y FORTALEZAS.

LAS FORTALEZAS:

“La fortaleza es algo en lo cual es competente una compañía”.-

- La diseñadora crea productos únicos y que están a la moda.
- La ubicación del local es atractiva para sus clientes habituales, así como también lo es para los turistas.
- La atención es personalizada.
- Tiene precios accesibles.
- Mantiene un excelente nivel de calidad en sus prendas.
- Tiene una muy buena calidad de atención al público.
- Utiliza la tecnología como medio de publicidad.
- Se pueden hacer arreglos sobre las prendas, sin costo alguno.

LAS DEBILIDADES:

“Una debilidad significa alguna carencia de la compañía”.

- No hay ningún sistema de costeo establecido.
- No lleva ningún control sistemático de las finanzas (es muy primitivo).
- No tiene ningún personal permanente en el local de venta al público, lo que le quita dedicación al diseño de prendas, ya que una parte importante de su tiempo lo dedica a la atención del público.
- No cuenta con taller propio.

Capítulo III.

2- ANALISIS EXTERNO.

2.1- MACRO ENTORNO.

2.1.1- Demografía:

La moda comienza en el año 1900 con la llamada silueta S, debido al corsé que empujaba los pechos hacia arriba, estrechando la cintura y sus faldas ajustadas a la cadera ensanchándolas en forma de campana al llegar al suelo. En el mundo laboral se empieza a incorporar los trajes sastre y el corte con influencia masculina para las mujeres. Los vestidos eran largos, cubrían los zapatos, las plumas y los encajes hacían furor, destacando los grandes sombreros con infinidad de adornos y ornamentos. La moda prácticamente solo fue seguida por las clases altas alemanas.

En 1908, la silueta fue mucho más recta, sin marcar tanto la cintura. Radicalmente cambio la ropa interior; se dejó de usar el corsé a cambio del sujetador, las faldas se estrechaban tanto en su vuelo que casi no dejaban andar, los sombreros eran muy anchos, la silueta era un triángulo invertido, haciendo surgir el escote en V. Antes de la guerra se añade a la silueta una sobrefalda con más vuelo por la rodilla. Los sombreros se redujeron para comenzar a usar la ropa deportiva, en distintos deportes que se practicaban en la época.

En 1910, la silueta de la mujer se hizo completamente lisa por la parte superior, de forma que el look unisexo u andrógino se generaliza. Se elimina completamente la falda larga de la década anterior y la sobrefalda que se llevaba sola, pierde su vuelo. Usaban vestidos enteros con flecos y bolsitos pequeños. Se acortaron las prendas por encima del tobillo.

En 1920, la ropa comenzaba a ser mucho más práctica. Nuevamente vuelve a cambiar la silueta descendiendo la cintura a su posición anatómica, marcando el talle y ensanchando los hombros. Se popularizaba el traje de chaqueta para calle y de fiesta se elegían los vestidos con grandes escotes en la espalda así como abrigos largos con pieles. En esta década se destacan las faldas cortas. Desaparecen los sombreros y se vuelven a dejar crecer el pelo.

En 1930, esta es una década de guerra y eso perjudicó a la moda. El look se militarizó y los tejidos se volvieron pobres, debido a esto las chicas se vestían con uniforme de ciudad, es decir, trajes de chaqueta. El largo se elevaba por debajo de las rodillas popularizando los pantys, aunque fueron escasos. Usaban los zapatos topolino, de corcho y los gorritos diminutos que eran muy sencillos o simplemente pañuelos a la cabeza.

En 1943, volvió el esplendor, triunfó el nuevo look de Cristian Dior. Otra vez se vuelve a forzar la silueta con una cintura estrecha y tomaron volúmenes sus hombros y pechos. Se aumentó el vuelo de sus faldas pero se mantenían por debajo de sus rodillas. Comenzó el culto por la belleza porque las mujeres estaban hartas del estilo masculino y es por eso que volvieron las curvas. Los zapatos se estilizaron haciéndolos más puntiagudos, usaban abrigos de paño, bolsitos al codo y las más elegantes, sombreros.

En 1950, esta década se destaca por la revolución. Se utilizaba ropa COMODA dando lugar a la ropa juvenil, dejando atrás el lujo Borges. Se había puesto de moda la ropa extravagante. Los estampados eran de mariposas y de flores. Las siluetas volvieron a ser más lisas y se comenzaron a imponer rápidamente por todo el mundo las minifaldas.

En 1960, en esta década los adolescentes se pudieron expresar libremente. Aquí surgió el concepto de la ropa diferente, original, divertida y extravagante. El cabello se usaba corto y con cortes geométricos. Tanto los hombres como las mujeres comenzaron a usar pantalones de campana y se impusieron las blusas de algodón.

1970, fue una década muy diversa, aquí se produjo un furor hacia lo RETRO. Las flores fueron el principal símbolo no solo en la ropa sino también en el pelo y representaban la ideología ilusoria que los guiaba a la llamada REVOLUCION DE LAS FLORES. Resaltaban los trajes y vestidos, que se lucieron con ajustados pantalones. El algodón fue remplazado por la lycra; usaban botas o zapatones de taco, tipo suecos.

En 1980, la moda trajo cambios muy positivos. El nuevo estilo se caracterizaba por el uso de ropa interior visible, ya sea sobre una remera, debajo de una remera transparente o tirantes de encaje visibles. Esta nueva moda fue altamente controversial ya que esto nunca se había visto en el pasado; esto fue sinónimo de liberación para las mujeres, ya que antiguamente usar la ropa interior así les daba aspecto de una mujer desarreglada. Gracias a esta tendencia, las mujeres de hoy pueden vestir remeras cómodas sin tener que preocuparse por las transparencias o los tirantes de los corpiños.

1991; esta época se basó en la variedad y no en una tendencia específica y duradera. Trataban de ponerse lo que hiciera sentir más cómodo, sin darle mucha importancia a la opinión de los demás o a las tendencias, porque la gente había llegado a la conclusión de que no se estaban expresando con libertad. Se vestían con la remera de The Clash o podían dejarse el cabello suelto. La gran modificación fue la aparición de los piercings, tatuajes y pinturas de pelo.

En la actualidad la moda se ha asociado y cambiado según las distintas tribus urbanas. Ellos distinguen la ropa según las marcas exclusivas, es decir, por llevar determinado logo o símbolo estampado, por algún accesorio o por vestirse de distintos colores. Los hombres tanto como las mujeres adoptan el chándal para todo tipo de trabajo u ocasión. Las mujeres usan borsegos, suecos o sandalias. Se volvió a los 80, está de moda el estampado floreado. Aceptando así los shorts, polleras, y pantalones tiro alto. Se usan también las cosas cortas, como por ejemplo minifaldas. También de última moda salieron las remeras cortas y abuchonadas, dejando ver la panza al levantar los brazos. Más que nada la usan las jóvenes para ir a bailar. Se implementó el jean claro, como chaquetas de jean y pantalones jeans rotos. Se dejó de usar la zapatilla en la mujer. Las carteras son pequeñas y si es con flecos mejor. Se usa muchísimo la calza con remeras largas. Y el color que más se usa en este verano es el zuela. Los hombres implementan el escote en V junto con pantalones chupines y zapatillas de marca. Los pantalones blancos en los hombres son sensación, tanto como las camisas abiertas con una remera debajo y arremangadas. Se usa la remera adentro de la parte de la hebilla del cinturón y lo demás afuera, mostrando así una moda rebelde.

La moda son aquellas tendencias repetitivas, ya sea de ropa, accesorios, estilos de vida y maneras de comportarse, que marcan o modifican la conducta de una persona. La moda en términos de ropa, se define como aquellas tendencias y géneros en masa que la gente adopta. La moda se refiere a las costumbres que marcan alguna época o

lugar específicos, en especial aquellas relacionadas con el vestir o adornar. Todas las personas tiene diferentes gustos de vestir, algunos usan ropa más reservada, otros más extrovertidos, más elegantes, etc., aunque siempre todo va a ir por épocas y dentro de cada época se van a determinar diferentes tipos de modas como las antes mencionadas.

2.1.2- Condiciones económicas generales:

Los gastos de los consumidores se ven afectados por sus ingresos, ahorros, deudas y acceso al crédito.

La inflación en la cual se encuentra inmerso el mercado, trae aparejado un descenso en los niveles de consumo. Ello deriva en disminución de las ventas.

Es indudable que las experiencias y demandas de los diversos sectores atendidos por las empresas organizadas se ven influidas por factores tanto no económicos como económicos. Los principales son las actitudes, deseos y expectativas de los individuos, buena parte de los cuales son productos de los patrones culturales prevalecientes en las condiciones sociales. Sin embargo los factores económicos desempeñan en este caso un papel de gran importancia. La gente desea obtener lo más posible por su dinero, sin importar que vaya a pagar a las empresas.

2.1.3- Valores sociales y estilos de vida:

Este es factor que se tiene que tener en cuenta, principalmente ya que al diseñar ropa, los valores sociales y estilos de vida influyen a la hora de fabricación.

La moda (del francés, mode y éste del latín, modus, modo o medida) indica en su significado más amplio una elección o, mejor dicho, un mecanismo regulador de elecciones, realizadas en función de unos criterios de gusto. La moda se refiere a las costumbres que marcan alguna época o lugar específicos, en especial aquellas relacionadas con el vestir o adornar. Todas las personas tiene diferentes gustos de vestir, algunos usan ropa más reservada, otros más extrovertidos, más elegantes, etc., aunque siempre todo va a ir por épocas y dentro de cada época se van a deslindar diferentes tipos de modas.

2.1.4- Legislación y regulación:

Este ambiente se compone de leyes, oficinas gubernamentales y grupos de presión, los cuales influyen y limitan a diversas organizaciones e individuos de la sociedad.

La actividad del gobierno influye en prácticamente todas las empresas y todos los aspectos de la vida. Respecto de las empresas, desempeña dos funciones principales: la promoción y restricción de la actividad empresarial.

Hace aproximadamente un año salió una ley de talles grandes, lo cual si su aplicación se hace obligatoria para todos los locales de ropa eso podría generar un gran costo para la empresa ya que se utiliza mucha tela y la clientela no quiere pagar el precio de lo que realmente cuesta la prenda.

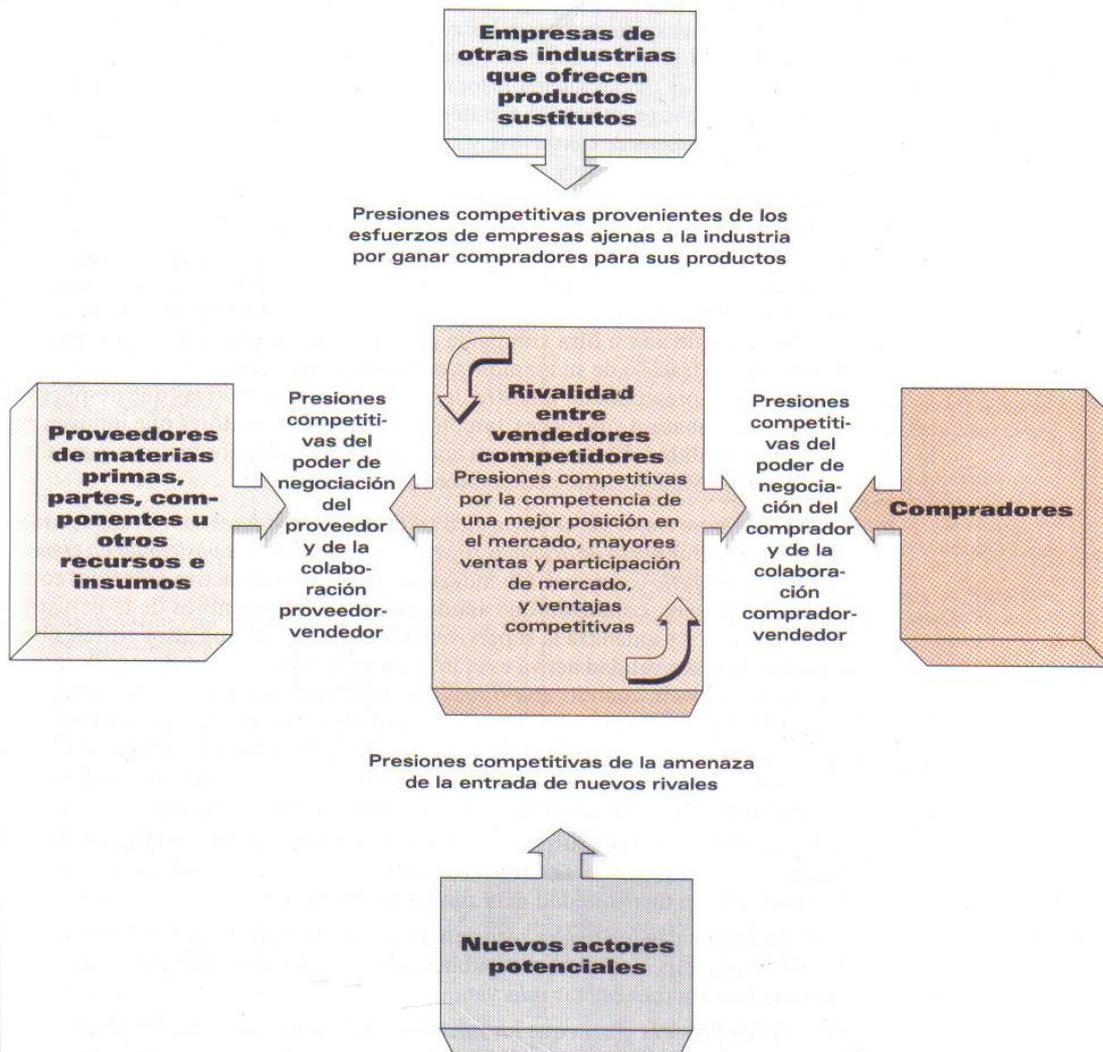
Desde principio de año la importación de telas están cerradas, solo hay telas nacionales, esto genera que no haya mucha variedad en las telas.

2.2- MACRO ENTORNO. 5 Fuerzas de Porter.

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en las cuales compete. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa. Las fuerzas externas al sector industrial son de importancia principalmente en un sentido relativo, dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector industrial, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas.

La intensidad de la competencia en un sector industrial no es ni coincidencia ni mala suerte. Más bien, la competencia en un sector industrial tiene sus raíces en su

estructura económica fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas, que son:



Fuente: Adaptado de Porter, Michael E., "How Competitive Forces Shape Strategy", *Harvard Business Review* 57, núm. 2, marzo-abril de 1979, pp. 137-145.

El objetivo de la estrategia competitiva para una unidad de empresa en un sector industrial, es encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse mejor la empresa contra las fuerzas competitivas o puedan inclinarse a su favor. Puesto que la interacción de fuerzas estratégicas pueden aparentemente desalentar a todos los competidores, la clave para la formulación de la estrategia es cavar por debajo de la superficie y analizar las fuentes de cada una de ellas.

Las cinco fuerzas se analizarán una por una:

- **Rivalidad entre vendedores competidores:** ésta es la más poderosa de las 5 fuerzas competitivas; es la que consiste en lograr una posición y la preferencia por parte del comprador entre las empresas rivales.

Encontramos dos tipos de rivales. Con relación al precio nuestros competidores son: “Complot” y “Agarrate Catalina” ya que el precio de venta es similar al del local.

Con respecto al estilo de ropa: “Ayres”, “Vitamina”, porque tiene ropa urbana, “Eufemia” “Jazmín Chebar” por la ropa de noche.

La rivalidad entre los vendedores competidores es alta ya que en el mundo de la moda siempre existen locales que tienen una buena posición en el mercado y actualmente hay muchos locales de ropa ya sea en el centro, el Shopping y en Palmares.

- **Nuevos actores potenciales:** la formación de nuevas empresas en un sector industrial aportan capacidad adicional, el deseo de obtener una participación en el mercado. Esto puede obligar a bajar los precios o inflar los costos de los fabricantes existentes, reduciendo la rentabilidad.

Existen una amplia variedad de nuevos competidores potenciales, ya que ponerse un local de ropa es fácil y no se requiere de una gran inversión.

Al analizar las “Barreras de Entrada”, podemos identificar al negocio en una industria atractiva, pero se encuentra en un mercado fragmentado.

Casi todos los sectores industriales fragmentados tiene barreras generalmente bajas al ingreso, de lo contrario no se encontrarían poblados por tantas empresas pequeñas. Sin embargo, aunque son un requisito previo para la fragmentación, las barreras bajas al ingreso por lo general no bastan para explicarla. La fragmentación va casi siempre acompañada de una o más de las causas que se tratan a continuación:

1- Capital Inicial: Se deben considerar cuatro grandes aspectos, para definir y fundamentar el capital inicial necesario para comenzar esta actividad.

En primer lugar, considerar la mercadería destinada a la venta al público. En razón de la gran cantidad de oferentes mayoristas de ropa que existen en

diversos lugares para adquirir a precios que permiten amplio margen bruto, ubicados tanto en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires como en el primer cinturón industrial de la Provincia de Buenos Aires, se puede contar con una amplia variedad, con facilidad de acceso y reposición, con la que se puede conformar el stock inicial.

En segundo lugar, se debe considerar el punto de venta. En los últimos años el área comercial de la Ciudad de Mendoza se ha expandido considerablemente, incluyendo en la actualidad sitios como calle Arístides Villanueva y alrededores, diversos puntos ubicados tanto en zonas de la 5ª como la 6ª sección, los centros comerciales (como Palmares y Mendoza Plaza Shopping) e inclusive zonas comerciales de relativa importancia ubicadas en los departamentos aledaños a la Ciudad de Mendoza. Lo expuesto demuestra el gran crecimiento de la oferta edilicia apta para esta actividad, lo que ha conllevado una amplia variedad y dispersión de precios y opciones, acordes al tipo de mercadería a comercializar y al mercado meta seleccionado, por lo que se puede alquilar un local acorde al proyecto seleccionado sin mayores inconvenientes.

En tercer lugar, se debe considerar el equipamiento y acondicionamiento. Además de la variedad de opciones y amplia oferta existente en el medio, conforme a las tendencias actuales, con imaginación y buen gusto se puede acondicionar un local sin que sea imprescindible una gran inversión. Basta la iluminación adecuada, pintura, estantes y percheros, registradora y post net y opcionalmente recubrimiento para superficie (alfombras, plastificados y otro tipo de terminaciones).

En cuarto y último lugar, se debe considerar el recurso humano necesario. Y se debe considerar en el capital inicial, ya que, sin el recurso humano adecuado es imposible prosperar en este rubro. En determinadas actividades es difícil contar con recurso humano debidamente capacitado. Afortunadamente, en este rubro es bastante sencillo contar con personal recién contratado con experiencia anterior en actividades similares, por lo que la inversión en capacitación no es significativa, bastando un par de horas para ajustar la atención a brindar a los estándares preestablecidos.

Por todo lo expuesto, se puede afirmar que no se requiere de una gran inversión para la apertura de un negocio de ropa, bastando en la actualidad con una cifra que no supere los cincuenta mil pesos (\$ 50.000) para instalar, acondicionar, equipar y proveer con el surtido necesario a un negocio de venta de ropa con características similares al negocio bajo análisis.

2- *Ausencia de economía de escala o curva de experiencia:* la mayor parte de los sectores industriales fragmentados están caracterizados por la ausencia de economías de escala significativas o de curvas de aprendizaje, en cualquiera de los aspectos fundamentales del negocio, ya se trate de fabricación, comercialización, distribución o investigación. Muchos sectores industriales fragmentados tienen procesos de producción característicos, economías de escala o experiencia mínima que afectan las posibles reducciones de costo, ya que el proceso es una operación sencilla de fabricación o montaje, es una operación directa de almacenaje, tiene un contenido elevado de atención personal, o es intrínsecamente difícil de mecanizar o hacerlo rutinaria.

3- *Leyes:* Existen cuatro grandes grupos de normas que son aplicables: tributarias, municipales, de comercio y de trabajo.

En relación a las tributarias, los dos grandes conceptos son impuestos nacionales e impuestos provinciales. En el primero se destaca el Impuesto al Valor Agregado, y le sigue el Impuesto a las Ganancias. Dadas las diferentes opciones existentes para inscribirse con la finalidad de desarrollar una actividad económica, luego del debido asesoramiento brindado por un contador especializado en impuestos, la titular procedió a inscribirse como Monotributista, es decir, negocio unipersonal, no sociedad. Siendo inscripto en esta modalidad, el contribuyente está obligado a abonar mensualmente un importe, parte en concepto de ganancia presunta, parte en concepto de aporte jubilatorio y el resto con destino a una Obra Social (cobertura médico asistencial) que es optativa. Solamente quienes trabajan en relación de dependencia, y deben demostrarlo, pueden dejar de abonar el canon correspondiente a Obra Social. Dentro de esta categoría existen a su vez dos opciones, que están dadas en relación a la posición fiscal del Impuesto al

Valor Agregado (IVA), y que son a) Responsable Inscripto y b) Responsable No Inscripto. En el supuesto a) el comerciante puede tomar como crédito fiscal el importe que a él le facturan de IVA, siendo a la vez agente de retención, debiendo facturar este impuesto sobre el precio final, estando obligado a tributar mensualmente la diferencia entre el monto que él ha facturado y el total que a él le han facturado durante ese período. En el supuesto b), si al comerciante le facturan discriminando el IVA este importe se transforma en costo, dado que el mismo no puede discriminar en su facturación este impuesto, por lo que no puede tomar como crédito el importe abonado en este concepto. No obstante, hay un límite que establece la normativa, y es que cuando el comerciante factura más de cierto importe obligatoriamente debe inscribirse como Responsable Inscripto. Dado que estos importes van cambiando periódicamente, no es relevante detallarlos, de la misma forma en que solo vale mencionar que existen diferentes categorías para Responsable No Inscripto, en función del monto de facturación anual, y que conforme es mayor la facturación mayor es el aporte mensual que debe efectuarse. Al ser Monotributista no debe efectuar liquidación del Impuesto a las Ganancias, ya que, como se mencionó al inicio, dentro del canon mensual que se abona una parte corresponde a la Ganancia Mínima Presunta.

En relación a los tributos provinciales, son dos los destacados: Impuesto a los Ingresos Brutos e Impuesto de Sellos. El primero corresponde a una alícuota que se abona mensualmente, sobre la base del total facturado el mes anterior, sin considerar impuestos nacionales (IVA). Anualmente, la Legislatura Provincial determina el importe de la alícuota, al sancionar la Ley Impositiva. No obstante, desde hace ya más de veinte años, la misma no ha variado para el comercio mayorista o minorista de ropa, ubicándose en el tres por ciento (3%). El impuesto de sellos se aplica a los documentos, y dado que no es habitual esta forma de garantía de compra o como forma de pago, no es relevante. Valga aclarar que se debe abonar el uno y medio por ciento (1,5%) del importe total del documento.

En relación a las municipales, están los derechos por servicios generales (alumbrado, barrido y limpieza), que también abonan los particulares por su

domicilio, que se abona bimestralmente, y los derechos y tasas de comercio, que son diferentes en forma y montos entre los distintos municipios. Para poder habilitar un comercio no solo se debe inscribir en la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos) y en la Dirección Provincial de Rentas (Ingresos Brutos), sino que también hay que hacerlo en el municipio correspondiente al domicilio del local. Esta inscripción genera una inspección de personal técnico municipal, a fin de determinar si se cumple con la normativa vigente en materia de construcción y seguridad (eléctrica y en caso de incendio). Los departamentos cuentan con una Ordenanza (resolución de cumplimiento obligatorio sancionada por el H. Concejo Deliberante) de zonificación, que divide a la comuna en diferentes zonas y establece qué actividades están permitidas, cuáles restringidas y cuáles prohibidas en cada una de éstas. Por tanto, este es el primer aspecto a considerar a la hora de analizar la localización de un negocio, para estar seguros, antes de suscribir el contrato respectivo, si la actividad pretendida está permitida en ese emplazamiento. Cumplidos los requisitos municipales, que no son pocos, Hacienda municipal liquida mensual o bimestralmente la tasa de comercio, que es el canon a abonar por el derecho a inspección del comercio. Una vez cumplidos todos los trámites la Dirección de Comercio procede a conceder la habilitación del local.

En relación a las leyes del ámbito comercial, se distinguen cuatro que son aplicables a la actividad comercial en el rubro textil: lealtad comercial, defensa del consumidor, derechos de la propiedad intelectual (marcas y patentes) y una específica en relación a los talles de la ropa, generada a raíz de los casos de bulimia y anorexia por el tamaño decreciente con que se había comenzado a confeccionar la ropa, aún para un mismo talle. Esta norma establece las medidas mínimas con que debe contar cada talle, y es de aplicación a los fabricantes, y subsidiariamente a los comerciantes. La ley de propiedad intelectual defiende el derecho de un comerciante que ha registrado un determinado nombre para un rubro especificado, permitiéndole no solo utilizarlo en exclusividad sino también accionar legalmente contra todo aquel que utilice dicho nombre sin su autorización expresa. La ley de Defensa del Consumidor protege al consumidor frente a

publicidad engañosa, falta de exhibición de precios, promociones no cumplidas, falta de información relevante, incumplimiento en la calidad o condiciones ofrecidas, y otras figuras menos destacadas para esta actividad, previendo el procedimiento y las sanciones aplicables. Finalmente, en materia de lealtad comercial, se sancionan figuras como abuso de posición dominante de mercado, concentración económica y otras figuras, aplicables en general a grandes empresas.

Para concluir este punto, en relación a las normas aplicables al ámbito del trabajo, las actividades están regidas por la Ley de Contrato de Trabajo, que establece las condiciones generales de contraprestación en la relación laboral, estando establecidas las condiciones particulares en el Convenio Colectivo específico de la actividad, en este caso, Empleados de Comercio, y que fija el horario, monto básico, escala salarial, diferentes puestos de trabajo y remuneración correspondiente, y condiciones de salubridad exigibles.

- 4- *Canales de distribución:* En relación a los mismos, se cuenta con un solo punto de venta al público, y revendedoras independientes, que dan a la actividad el carácter de venta mayorista libre (sin zonas predeterminadas ni exclusividad).
- 5- *Diferenciación:* Este aspecto tiene una gran relevancia en el negocio, tal como se expone en diferentes lugares del presente trabajo. Es fundamental en la creación de valor como así también en el posicionamiento de la marca, elementos fundamentales para aportar mayor rentabilidad al negocio. Se basa en los diseños propios, exclusivos, diseñados por la propietaria, en base a la experiencia y a sus estudios en Diseño de Indumentaria.
- 6- *Activos especializados:* Dado que las actividades de confección se encuentran terciarizadas, no se requiere este tipo especial de activos en la actividad bajo análisis.

7- *Anti economías de escala en algún aspecto de importancia:* las anti economías de escala pueden derivarse de una variedad de factores. Los cambios rápidos del producto o en el estilo demandan una respuesta rápida e intensa coordinación entre las funciones. Cuando la frecuente introducción de nuevos productos y cambios de estilo son esenciales para la competencia, permitiendo sólo cortos períodos de preparación, una empresa grande puede ser menos eficientes que otra pequeña- lo que parece ser cierto en la industria de ropa de mujer y en otras industrias en las cuales el estilo y los modelos desempeñan un papel primordial en la competencia.

- **Empresas de otras industrias que ofrecen productos sustitutos:** la empresa compite con dos grandes empresas de producto sustituto y son: “Falabella” y “Silencio” ya que estos locales producen ropa en serie.
- **Compradores:** el poder de negociación de los clientes es alto, ya que hay muchas alternativas, en cambio si existen pocas alternativas el poder de negociación sería bajo. Con respecto al local hace un año de su apertura y podemos decir que hay un segmento de clientes fieles ya sea por los precios, cercanía al local, diseño y calidad como así también la atención personalizada y la atención post venta (acciones de fidelización de clientes).
- **Proveedores:** el poder de negociación es bajo, ya que los insumos son adquiridos en Buenos Aires, y en relación a la capacidad de producción de las fábricas las compras no son significativas. Debemos destacar, no obstante, que las telas y avíos se consiguen fácilmente y hay mucha variedad, lo que evita la situación inconveniente de ser clientes cautivos. El poder de negociación de los proveedores es alto si los insumos son comprados en Mendoza ya que no hay mucha variedad y los precios son elevados y el volumen de compra es significativo para los proveedores locales.

AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.

LAS OPORTUNIDADES.

- Expandirse en el mercado mendocino.
- Posicionarse en un segmento de mercado.

LAS AMENAZAS.

- Existen varios competidores.
- Existe la amenaza de nuevos ingresantes por bajas barreras de entrada.
- La situación económica del país.

Capítulo IV

INVERSIONES

	Cantidad	Valor	Total	Vida Util	Amortización	Valor residual
Bienes de uso			6.740			1.300
Perchas de plástico	500	1	500	3	167	0
Estantes de vidrio	6	20	120	3	40	0
Tijera eléctrica	1	100	100	3	17	50
Percheros	2	110	220	3	40	100
Computadoras	1	5.000	5.000	3	1.333	1.000
Impresoras	1	500	500	3	117	150
Perchas de madera	100	3	300	3	100	0
Capital de trabajo			15.000			
Ropa	1	15.000	15.000			
TOTAL		20.734	21.740		1.813	1.300

SUELDOS

Categoría	Cantidad	Mensual	Anual
Vendedores	1	700	9.100
Modista	1	3.000	39.000
Total		3.700	48.100

CARGAS SOCIALES

Concepto	Porcentaje	Mensual	Total
Régimen de Jubil. y Pensiones	16%	135	7.696
Total		135	7.696

LOCAL

Concepto	Cantidad	Importe	Anual
Alquiler	1	2.500	2.500
Internet- Teléfono	1	130	130
Luz	1	250	250
Municipalidad	1	86	86
Total		247	2.966

OTROS COSTOS FIJOS

Concepto	Cantidad	Importe	Anual
Gastos Bancarios	1	42	42
Insumos de Papeleria	2	20	40
Seguros	1	74	74
Total		74	156

TOTAL COSTOS FIJOS

Concepto	Mensual	Anual
Sueldos	3.700	48.100
Cargas sociales	135	7.696
Local	247	2.966
Otros costos	74	156
Total	4.156	58.918

COSTOS VARIABLES

Volumen de Producción	1
-----------------------	---

Materias primas	Cantidad	Valor	Importe
Vestidos	1,00	20,00	20
Pantalones	1,00	20,00	20
Remeras	1,00	14,00	14
Total materias primas			54

Insumos	Cantidad	Valor	Importe
Vestidos	1,00	4,50	5
Pantalones	5,00	1,50	8
Remeras	2,00	1,50	3
Total Insumos			15

Mano de Obra	Cantidad	Valor	Importe
Vestidos			0
Pantalones			0
Remeras			0
Total Mano de Obra			0

Varios	Cantidad	Valor	Importe
Vestidos			0
Pantalones			0
Remeras			0
Total Varios			0

Total costos variables	
Vestidos	25
Pantalones	28
Remeras	17
Total	69

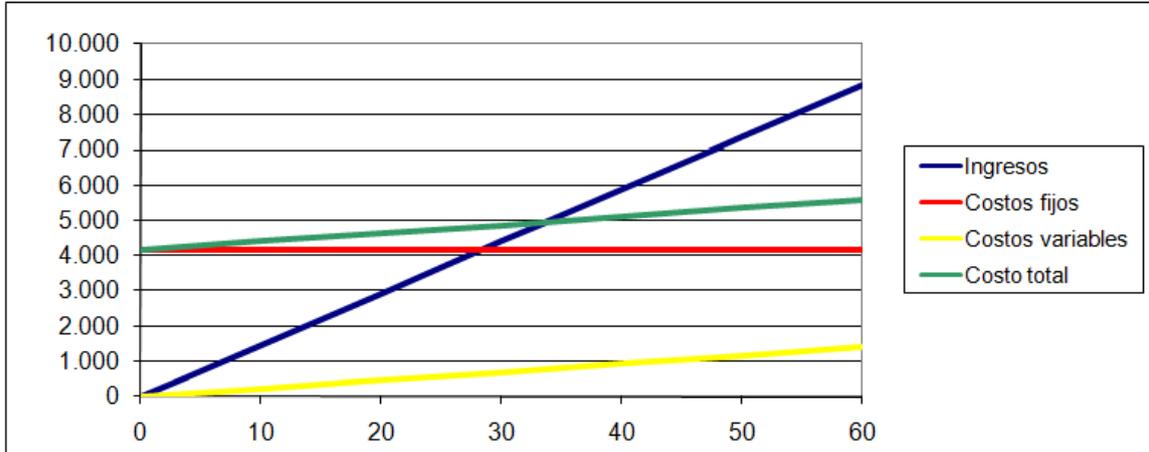
Precio de venta	volumen	precio	total
Vestidos	1	177	177
Pantalones	1	167	167
Remeras	1	85	85
Total			429

50%	88,5	
20%	33,4	
30%	25,5	
	147,4	precio promedio

Relación	%	Part. Vtas	relación
Vestidos	13,84%	50%	6,92%
Pantalones	16,47%	20%	3,29%
Remeras	20,00%	30%	6,00%
Promedio			16,21%

PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL

	Ventas	0	10	20	30	40	50	60
Ingresos	147	0	1.474	2.948	4.422	5.896	7.370	8.844
Costos fijos	4.156	4.156	4.156	4.156	4.156	4.156	4.156	4.156
Costos variables	16%	0	239	478	717	956	1.195	1.434
Costo total		4.156	4.395	4.634	4.873	5.112	5.351	5.590
Resultado		-4.156	-2.921	-1.686	-451	784	2.019	3.254



FLUJO DE FONDOS

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos							
Vestidos			106.200	116.820	128.502	129.787	142.766
Pantalones			40.080	44.088	48.497	53.346	58.681
Remeras			30.600	33.660	37.026	40.729	44.801
Total Ingresos			176.880	194.568	214.025	223.862	246.248
Egresos							
Costo Fijo			58.918	58.918	58.918	58.918	58.918
Costo Variable	16%		28.301	31.131	34.244	35.818	39.400
Amortizaciones			1.813	1.813	1.813	2.247	2.247
Total Egresos			89.032	91.862	94.975	96.983	100.565
Utilidad A.I.Gan.			87.848	102.706	119.050	126.879	145.684
Impuestos							
Ingresos Brutos			4.385	4.824	5.306	5.550	6.105
Ganancias			30.747	35.947	41.667	44.408	50.989
Total Impuestos			35.132	40.771	46.974	49.958	57.095
Amortizaciones			1.813	1.813	1.813	2.247	2.247
Inversiones							
Inversiones de bs de uso		6.740			6.740		
Capital de trabajo		15.000					15.000
Total inversiones		21.740					
Flujo Neto de Fondos		-21.740	52.716	61.935	72.076	76.921	88.589

V.A.N. 0,18 189.681
T.I.R. 258%

Capítulo V.

CONCLUSIONES

Durante el desarrollo del trabajo han ido quedando claramente expresados la mayoría de los inconvenientes que son propios de la empresa familiar y, a la vez, del entrepreneur.

Las propuestas, variadas, podemos resumirlas en dos grandes grupos: análisis estratégico y análisis económico-financiero.

El enfoque, presentación y metodología empleados demuestran la necesidad de contar con un adecuado asesoramiento, a fin de dotar a la empresa, aún la unipersonal, de las herramientas de análisis y toma de decisiones adecuadas, para garantizar su rentabilidad y continuidad, y permitirle prever situaciones futuras que podrían amenazar su permanencia en el mercado.

El estudio y marco de desarrollo expresados en la historia del negocio y de otros negocios de similares características, junto a diversas consideraciones de la actividad, permiten contar con elementos para realizar en el futuro nuevos análisis estratégicos y sectoriales.

Por el desarrollo y resultados obtenidos, podemos afirmar que la empresa Seraphita cuenta ahora con un detallado análisis de sus actividades, incluyendo un estudio de costos que, manteniendo lo actualizado puede utilizar con la periodicidad que desee para análisis de alternativas y toma de decisiones.

Podemos, por tanto, sostener que se ha elaborado una herramienta de uso permanente, que permitirá racionalizar y fundar adecuadamente la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFIA

Páginas Web:

- DIARIO UNO. Edición Digital.
<http://www.diariouno.com.ar/edimpresa/2009/09/06/nota223315.html>
(Consultado el 29/09/2010)
- En línea: <http://emprendedores2008.blogspot.es/1204566780/> (Consultado el 12/12/10)

Libros y Periódicos:

- FARRES CAVAGNARO, Juan. Metodología Administrativa. (Buenos Aires, Depalma, 1985)
- SOLOMON, Micheal R; STUART, Elnora W. Marketing. (Colombia, Prentice Hall, 2001)
- STONER, James A; FREMAN, R. Edward. ADMINISTRACION (Mexico, Prentice Hall, 1996)
- AAKER, David A; DAY, George S. INVESTIGACION DE MERCADOS (Mexico, Mc. Graw- Hill,1990)
- Suplemento Dirección, Contabilidad e Impuestos, Revista Pymes, Julio 2007
- El Sol Pymes, Diario el Sol, Junio 2006

Entrevistas con:

- Diseñadora de Indumentaria, Ximena Hernández.
- Empresario Daniel Martinazzo.