



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE INDUMENTARIA FEMENINA

Trabajo de Investigación

POR

Macarena Navarro

(Registro: 27254)

PROFESOR TUTOR

María Federica Guevara

Mendoza – 2019

RESUMEN

El presente trabajo tiene como fin ayudar a un negocio de indumentaria femenina situado en Mendoza, a cómo permanecer en un mercado cada día más influenciado por el ambiente socio económico, y a un público que, ante dicha situación, se encuentra desmotivado y sin muchas posibilidades de invertir en productos que excedan la canasta básica de alimentos.

Para ello, se realiza un análisis de los factores externos e internos que afectan a la empresa, para luego brindar herramientas que permitan resaltar aquellos aspectos que destacan a Almendra por sobre el resto de los negocios de la zona, y minimizar o modificar (en caso de ser posible) aquellos aspectos considerados un problema a la hora de pensar en la supervivencia del negocio en el mercado.

Además, se propone a las dueñas de Almendra, la expansión del negocio, a través de la apertura de un local de indumentaria que cumpla con las condiciones del local principal, pero que esté orientado hacia otro segmento de mercado, el cual se encuentra actualmente desatendido en la zona.

Como conclusión, en las siguientes páginas se detalla la teoría necesaria para poder realizar un plan de negocios, que a continuación llevaremos a la práctica, a través de decisiones tomadas teniendo en cuenta la situación en la que se encuentra Almendra en la actualidad, y las intenciones de sus dueñas de crecer y mejorar.

Palabras clave: plan de negocios - indumentaria - Almendra - atención personalizada - marca

INDICE

RESUMEN	2
INTRODUCCIÓN	5
PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO	8
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	9
Concepto de plan de negocios	9
Fases del plan de negocios	9
A) Análisis del sector de negocios	9
B) Fijación de objetivos	14
C) Desarrollo de estrategias	15
D) Plan de acción	24
E) Control	25
SEGUNDA PARTE: DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS	29
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	30
Reseña histórica de la empresa	30
Análisis del sector de negocios	30
A) Variables de nivel 1	30
B) Variables de nivel 2	33
C) Variables de nivel 3	34
D) Determinación de las condiciones competitivas del sector de negocios bajo análisis y análisis FODA	36
CAPÍTULO III: CHILE COMO PRINCIPAL COMPETIDOR	40
CAPÍTULO IV: FIJACIÓN DE OBJETIVOS	45

CAPÍTULO V: DESARROLLO DE ESTRATEGIAS	47
A) Estrategia competitiva o de negocios	47
B) Estrategia de posicionamiento competitivo	51
C) Estrategia de crecimiento	52
D) Estrategia organizacional	54
E) Estrategia funcional	54
CAPÍTULO VI: PLAN DE ACCIÓN	56
A) Producto	56
B) Precio	57
C) Distribución	64
D) Comunicación	66
CAPÍTULO VII: CONTROL	72
CONCLUSIÓN	74
REFERENCIAS	76
PÁGINAS WEB CONSULTADAS	76

INTRODUCCIÓN

Almendra es un negocio de ropa femenina que lleva poco menos de 10 años vigente en la provincia de Mendoza. La misma se encuentra ubicada en el corazón de la localidad de Maipú, lugar con un alto porcentaje de crecimiento en infraestructura y población, lo que fomenta la producción, la industria y el comercio en todas sus formas.

Almendra ha logrado a través de los años posicionarse positivamente en la mente de las consumidoras, y ser reconocida por su atención personalizada y los beneficios que otorga, como son la posibilidad de conseguir talles pensados para todas las mujeres, obtener fácilmente una cuenta corriente que permita a las clientas asiduas llevarse prendas en momentos en los que no cuentan con el dinero necesario y pagarlas cuando sea posible, y sobre todo el de poder obtener marcas de buenas calidad distinguidas en el país a un precio accesible.

Debido a las circunstancias económicas y políticas que atraviesa el país a lo largo de los últimos años, ha disminuido notoriamente el gasto de las personas hacia aquellos productos que no se encuentran en la categoría de primera necesidad. Es por ésta razón, que tanto la empresa a analizar como todas aquellas que no ofrezcan este tipo de productos están sufriendo pérdidas económicas y financieras de un tamaño tal, que los lleva en muchos casos, a tomar medidas que van desde la reducción de personal al cierre del negocio.

Debido a ésta problemática, es que surge el siguiente cuestionamiento, ¿Puede un negocio como Almendra, subsistir en un mercado como el actual, con una inflación que supera los dos dígitos, con una caída cada vez mayor del poder adquisitivo de la gente y con un alto grado de incertidumbre de lo que pueda llegar a suceder en las próximas elecciones?

La presente investigación trata de ayudar a las dueñas de la empresa Almendra a posicionarse en el mercado al que apuntan, mostrándoles aquellas virtudes que las destacan del resto, y aquellos defectos en los que deben hacer foco para, en la medida de lo posible, eliminarlos, o por lo menos minimizarlos a tal punto que sean casi invisibles a los ojos de las clientas y que permitan maximizar las ganancias obtenidas.

Además, el siguiente estudio propone ampliar la empresa, ingresando un nuevo negocio en el mercado apuntado a otro segmento de mercado, el de niñas y adolescentes de entre 8 y 18 años, el cuál

luego de ser analizado se concluyó que en la zona en la que comercializa Almendra, se encuentra desatendido y poco valorado por los comercios actuales.

El proyecto de investigación posee 2 objetivos definidos: desarrollar una investigación de mercado que permita determinar si será rentable y beneficioso para la empresa lanzar el nuevo producto y desarrollar un plan de negocios que permita la toma de decisiones de las socias de la empresa.

Estructura del Trabajo de Investigación

La distribución de los diversos temas en la estructura de trabajo se dividirá de la siguiente manera:

En el primer capítulo se presentará el marco teórico, en el cual se expresan las definiciones bibliográficas que sustentarán el desarrollo del proyecto.

En el segundo capítulo se puede encontrar la descripción y análisis de la situación que enfrenta Almendra, en donde se analizan todas las variables que afectan su funcionamiento para poder encontrar aquellas fortalezas y oportunidades que deben aprovechar, y aquellas debilidades y amenazas a tener en cuenta para que no interfieran en el curso normal de la empresa.

El siguiente capítulo muestra un análisis realizado de Chile, quien es considerado un importante competidor a pesar del crecimiento exponencial del tipo de cambio y de la devaluación de la moneda argentina, por su amplia variedad de productos y sus precios bajos.

En el capítulo cuatro se encuentra la fijación de objetivos, que serán la base para investigar de qué manera poder cumplirlos eficientemente.

En el quinto capítulo encontramos el desarrollo de aquellas estrategias que permitirán a las socias cumplir con los objetivos propuestos en el capítulo anterior en tiempo y forma.

En el sexto capítulo se visualiza el plan de acción, que contiene un análisis y una propuesta de actividades a llevar a cabo para las cuatro P (producto, precio, plaza y promoción).

El siguiente capítulo muestra aquellos controles que la empresa debe realizar para verificar los resultados obtenidos a partir de las estrategias seleccionadas. En base a ellos se determinará en qué medida se alcanzaron los objetivos propuestos al comienzo de la investigación.

En el último capítulo, se realizan las conclusiones alcanzadas una vez finalizada la investigación.

Metodología del Trabajo de Investigación

Como metodología base se emplearán las siguientes herramientas:

- Bibliografía: libros sobre plan de negocios, artículos periodísticos de diarios nacionales y blogs sobre marketing.
- Observación personal: a través de años de trabajo en la empresa a analizar, atendiendo a clientas en días donde las dueñas no podían asistir y realizando anualmente análisis de los resultados para la toma de decisiones.
- Entrevista: con las dueñas de Almendra, Cristina Longuin, Miriam Marchesini y Cecilia Berni, donde se entendieron sus inquietudes, objetivos y problemáticas a resolver.

Con todo lo expuesto previamente, se ha decidido iniciar la investigación por ser un tema interesante como objeto de estudio, y, por consiguiente, se invita a los lectores de este trabajo, acompañando la investigación presente, a descubrir el futuro de Almendra.

PRIMERA PARTE:

MARCO TEORICO

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

En el presente y primer capítulo del trabajo, se sentarán las bases sobre las que se trabajará para poder resolver la problemática planteada por las dueñas de Almendra, un negocio de ropa situado en el departamento de Maipú, Mendoza.

Para ello, a continuación, se desarrollarán los pasos a tener en cuenta a la hora de realizar un plan de negocios, para luego ponerlos en práctica con el nombrado caso en particular.

CONCEPTO DE PLAN DE NEGOCIOS

Un plan de negocios es un documento en donde se describe un negocio que se va a realizar, así como también se detallan diferentes aspectos relacionados con éste, tales como sus objetivos, las estrategias que se utilizarán para el logro de los mismos, el proceso productivo (si lo hubiera), la inversión requerida y la rentabilidad esperada.

- De esta manera, el plan de negocios es un instrumento que cumple dos funciones de comunicación: externa, para mostrar una idea de negocio a los inversores, tanto reales como potenciales; e interna, ya que le permite al empresario evaluar la viabilidad de sus ideas y concretar un seguimiento de su puesta en marcha. (Página consultada: <https://definicion.de/plan-de-negocios/>).

Se suele pensar que un plan de negocios se debe elaborar únicamente al momento de iniciar un nuevo negocio; pero lo cierto es que éste también genera ventajas competitivas si se realiza con un negocio en marcha y, por ejemplo, se va a lanzar un nuevo producto o incursionar en un nuevo mercado.

Se suele pensar también que es algo que solo les compete a las grandes empresas; pero lo cierto es que, sin importar el tamaño de la misma, el desarrollo de un plan de negocios es una etapa por la que todo emprendedor debe pasar, sobre todo hoy en día, en donde debido a la gran competencia existente, las posibilidades de sacar adelante un nuevo negocio no son muy favorables.

FASES DEL PLAN DE NEGOCIOS

I) ANALISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS

El primer paso consiste en analizar las distintas variables competitivas para determinar las condiciones (ya sean favorables o desfavorables) en las que se encuentre el sector competitivamente hablando, y a su vez, el grado de influencia que dichas variables tengan en los objetivos estratégicos de la empresa.

Existen tres niveles de variables (Ocaña: primarios, secundarios y terciarios; los cuáles se detallan a continuación:

A) VARIABLES DE PRIMER NIVEL

a. Clientes: esta variable se divide en clientes actuales y potenciales. Los primeros son los que realizan compras regularmente en la empresa analizada. Los segundos, no lo hacen, ya sea porque le compran a la competencia, o porque no usan o consumen el tipo de producto ofrecido.

Para analizar a los clientes actuales hay que tener en cuenta distintos factores como el tamaño de mercado, el crecimiento (si es que lo hubiera) del mismo, si la demanda es elástica o inelástica, cuál es el poder adquisitivo de los compradores, cuánto de éste destinan al consumo y cuánto al ahorro, y la disponibilidad de créditos y otros instrumentos financieros que poseen.

Para analizar los clientes potenciales hay que tener en cuenta su tamaño, cuanto le cuesta a la empresa que le empiecen a comprar en lugar de recurrir a la competencia, el grado de fidelización que tienen con la competencia y si es por el precio que ésta les ofrece o por algún atributo distintivo.

b. Empresa: se debe someter a análisis la relación empresa-cliente, es decir, si existe o no presencia de intermediarios, cuántos son, cuál es el costo de tenerlos y de cambiarlos (en caso de haber sustitutos), cuanto contribuyen a la eficiencia en la comercialización y cuál es la rentabilidad que éstos le aportan a la empresa. El segundo factor a analizar es la relación empresa-clientes-competencia, en donde se determina la rivalidad competitiva, el número de competidores importantes, la homogeneidad de las empresas, la especificidad de los activos, las condiciones de oferta y demanda, el crecimiento de la industria, los costos fijos del sector, el precio del producto, las facilidades financieras, entre otros.

c. Competencia: las empresas compiten para ganar una mayor participación de mercado. Para ello, se debe analizar cuál es el grado de iniciativa de la competencia, cuáles son sus estrategias observables, sus fortalezas y debilidades, su política de precios, las diferencias o el grado de eficiencia que

aporta. Éste análisis le permitirá a la empresa realizar esfuerzos para tratar de imponer una ventaja superior.

B) VARIABLES DE SEGUNDO NIVEL

a. Proveedores: de los proveedores interesa analizar su poder de negociación. Si dicho poder es alto, entonces el sector es menos favorable, y por el contrario, si éste es bajo, entonces el sector es más favorable. El poder de negociación de los proveedores se da en función de: el número de proveedores importantes, la disponibilidad de sustitutos, la diferenciación de los productos (ya sea en precio, calidad, duración, tecnología), el costo de cambiar de proveedor y la amenaza de que los proveedores incursionen en el sector de negocios que poseen.

b. Posibles nuevos ingresantes: si un sector es atractivo por su rentabilidad, siempre estará expuesto a que nuevas empresas quieran competir allí. Existen barreras para que esto no suceda, y pueden ser creadas por los competidores, como por ejemplo sus economías de escala, la diferenciación de su producto, la identificación que el público tenga con su marca y el grado de lealtad que tengan con ella y su acceso a los canales de distribución y a nuevas tecnologías; o bien pueden ser barreras gubernamentales o indirectas, como por ejemplo altos aranceles de importación, subsidios, exenciones impositivas, impedimentos para la incursión de competencia, entre otros.

c. Productos sustitutos: son aquellos que son distintos a los que ofrece la empresa, pero que cumplen la misma función o satisfacen la misma necesidad.

d. Actores estatales y no estatales: sus intervenciones hacen al sector menos atractivo en términos de rentabilidad esperada.

C) VARIABLES DE TERCER NIVEL

Las variables del macroentorno se caracterizan por:

- Su diversidad: en un mundo cada día más competitivo y turbulento hay que analizar y tener en cuenta cada vez más variables.
- Su complejidad: las variables son cada vez más impredecibles por lo que se torna difícil su análisis.
- Su incertidumbre: la predicción del comportamiento se torna cada vez más dificultoso.

- Sus interrelaciones: las variables forman un todo, por lo que el comportamiento de una influye en el resto.

Entre las variables de tercer nivel podemos encontrar:

a. Entorno económico: son la tasa de inflación, el acceso al crédito, la tasa de cambio de la moneda, entre otros factores que influyen en el poder de compra y en los patrones de gasto de los consumidores.

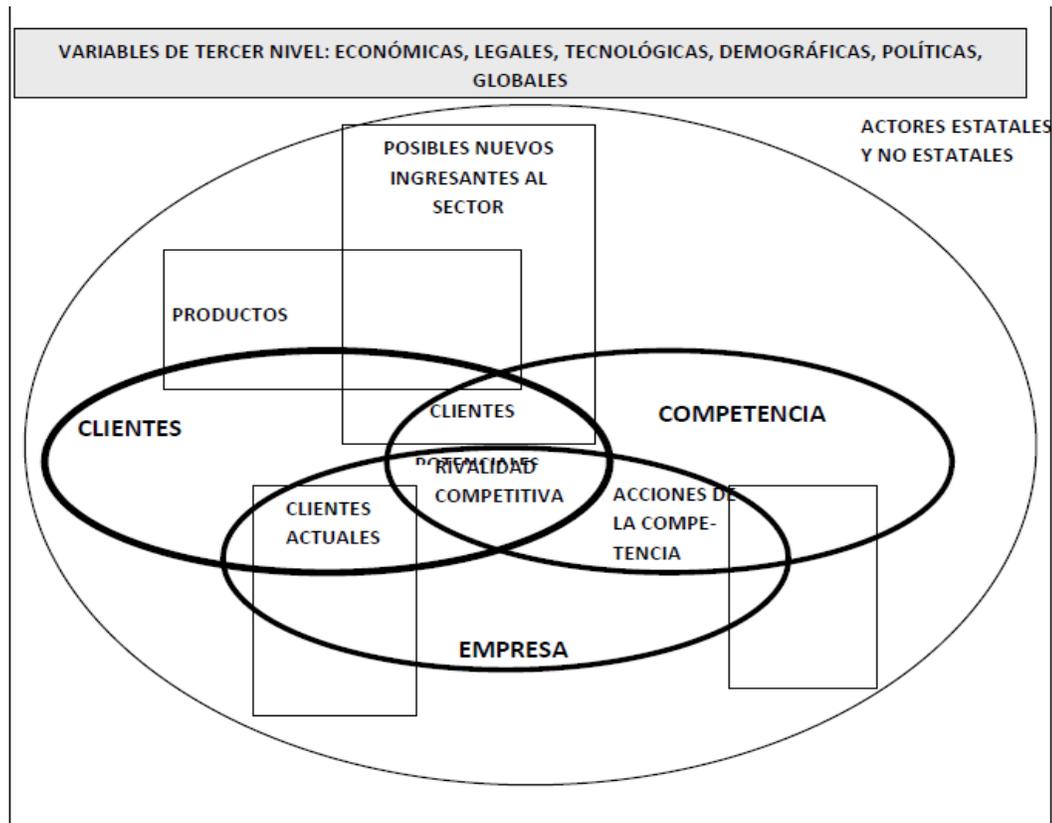
b. Entorno sociocultural: se compone de instituciones y otras fuerzas que afectan valores, percepciones, preferencias y comportamientos básicos de una sociedad e individuos.

c. Entorno legal: las normas y regulaciones vinculadas con la vida social y económica de las personas y las empresas afectan a los negocios.

d. Entorno político: leyes, dependencias del gobierno y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una sociedad determinada y los limitan.

e. Entorno tecnológico: son fuerzas que generan nuevos productos y servicios como oportunidades de mercado.

Gráfico 1: análisis de variables



Fuente: Dirección estratégica de los negocios (2012, Ocaña)

D) DETERMINACIÓN DE LAS CONDICIONES COMPETITIVAS DEL SECTOR DE NEGOCIOS BAJO ANÁLISIS Y ANÁLISIS FODA

Una vez que se han determinado las subvariables que tienen mayor incidencia en la empresa analizada, se procede a realizar una evaluación de las mismas con el fin de verificar las condiciones favorables o desfavorables que ellas presentan. Para esto, se las pondera utilizando una puntuación del 1 al 5 (evitando el número 3), en donde: (Ocaña, 2012)

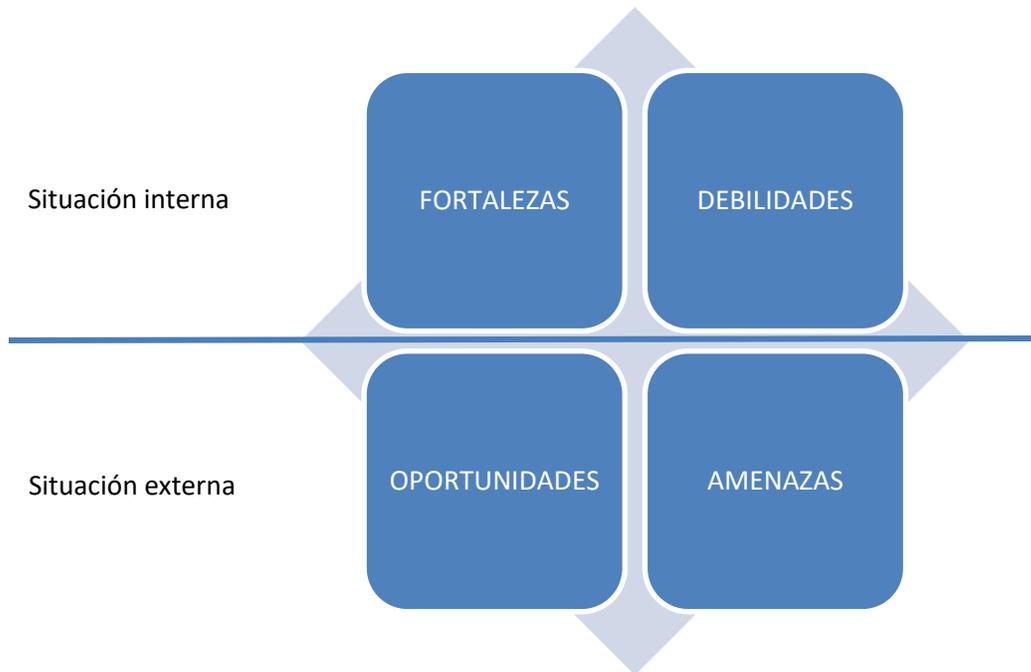
- 1- Gran amenaza
- 2- Leve amenaza
- 4- Leve oportunidad
- 5- Gran oportunidad

Terminada la ponderación, se realiza un promedio simple de los tres niveles de variables considerados, de cuyo resultado se desprende que: si el valor es mayor a 3, el sector es favorable, es decir, existen más oportunidades que amenazas; por el contrario, si es menor a 3, el sector es desfavorable, es decir, predominan las amenazas; y si el valor final es igual a 3, el sector está en equilibrio porque las oportunidades igualan a las amenazas.

Para que el análisis sea más completo, una vez estudiados los aspectos positivos y negativos del sector en el que se encuentra la empresa (oportunidades y amenazas); se procede a estudiar los aspectos internos de la misma, es decir las fortalezas y debilidades que posee.

Una vez que se obtiene toda la información, se procede a realizar un análisis FODA, a modo de síntesis.

Matriz 1: FODA



Fuente: Web de New Marketing: <http://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>

Marzo 2019

II) FIJACION DE OBJETIVOS

Una vez analizada la situación, estamos en condiciones de establecer nuestros objetivos.

Un objetivo es el planteo de una meta o propósito a alcanzar en un tiempo determinado. Para que dicho objetivo esté definido correctamente, debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Medible: que sea posible cuantificar tanto sus fines como sus beneficios.
- Alcanzable: que sea posible lograr los objetivos (conociendo los recursos y capacidades disponibles).
- Retador: no deben ser algo que de todas maneras sucederá, sino que signifique un desafío o un reto.
- Fijado en el tiempo: establecer el periodo en el que se debe completar cada uno de ellos.
- Específico: que sean claros en cuanto a qué, dónde, cuándo, y como va a cambiar la situación.

III) DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

Una vez analizado el entorno de la empresa y establecidos los objetivos que se desean alcanzar, se procede a formular la estrategia. Será determinante para el destino del negocio por lo que es fundamental su desarrollo.

En lugar de hacer referencia a una estrategia general, parece más apropiado hablar de varias estrategias interrelacionadas entre sí que conforman un “todo estructural competitivo”, incluyendo distintos niveles de formulación, las cuáles se desarrollan a continuación:

A) ESTRATEGIA COMPETITIVA O DE NEGOCIOS

Determina si será una estrategia orientada a la marca, hacia el precio o hacia ambas variables, y esto dependerá de la sensibilidad hacia esas variables del mercado objetivo. Es la estrategia guía sobre la que se desarrollarán las otras, ya que define la forma competitiva dentro del sector. Para determinar esta estrategia, se utilizará la siguiente matriz:

Matriz 2: estrategia competitiva



Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios. (Ocaña, 2012)

- Sensibilidad a la diferenciación o a la marca: cualquier alteración en los atributos del producto generará un cambio en la demanda.

- Sensibilidad al precio: cualquier variación en el precio del producto generará un cambio en la demanda del mismo.

Junto con la matriz anteriormente expuesta, Ocaña (2012), aconseja acompañar la siguiente matriz que expresa los distintos tipos de segmentos de clientes como mercado meta:

Matriz 3: matriz de línea de productos/ número de segmentos



Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios. (Ocaña, 2012)

a. Alternativa 1 (marketing indiferenciado para todo el mercado): amplia variedad de artículos con los cuales se pretende cubrir la mayor parte del mercado potencial posible.

b. Alternativa 2 (marketing diferenciado especializado en clientes): varios productos para un segmento específico de mercado.

c. Alternativa 3 (marketing diferenciado especializado en productos): con un producto específico se pretende cubrir varios segmentos de mercado.

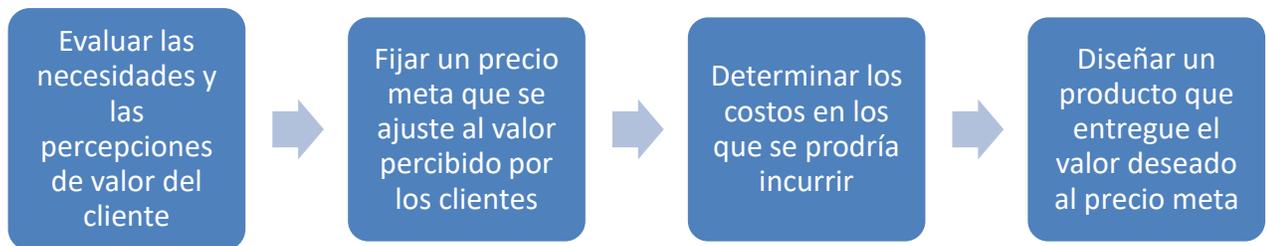
d. Alternativa 4 (marketing concentrado o especializado): una línea de productos específica para un determinado segmento de mercado.

ESTRATEGIA DE PRECIO

Según Kotler (2012), existen tres estrategias principales para la fijación de precios, que son las siguientes:

a. Fijación de precios basada en el valor para el cliente: está orientada al comprador, e implica entender qué valor dan los consumidores a los beneficios que aporta un producto, y fijar un precio adecuado a dicho valor. El proceso a seguir en esta estrategia es el siguiente:

Grafico 2: fijación de precio basada en el valor para el cliente



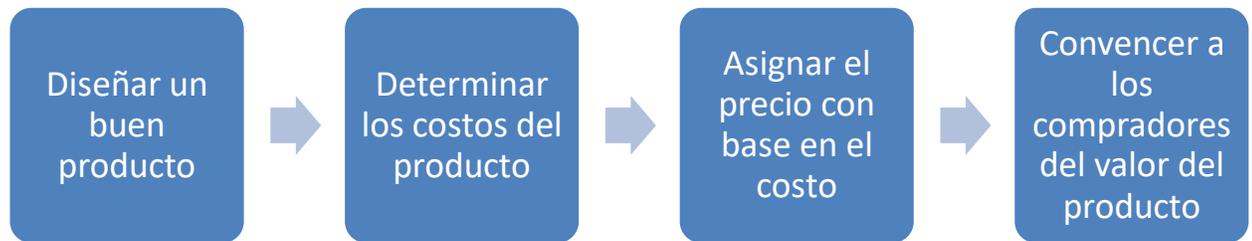
Fuente: Principios de Marketing (Philip Kotler y Gary Armstrong)

Existen dos tipos de fijación de precios basada en el valor:

- Fijación de precios por buen valor: implica ofrecer una combinación de calidad y buen servicio a un precio justo.
- Fijación de precios por valor agregado: ofrecer características y servicios de valor agregado para diferenciar las ofertas de la competencia, y así justificar que la empresa tenga precios más altos.

b. Fijación de precios basada en los costos: consiste en establecer los precios según los costos de producción, distribución y venta de producto, más una tarifa justa de utilidades por el esfuerzo y los riesgos. El proceso, a diferencia de la estrategia anterior, sería el siguiente:

Grafico 3: fijación de precios basada en los costos



Fuente: Principios de Marketing (Philip Kotler y Gary Armstrong, 2012)

c. Fijación de precios basada en la competencia: implica establecer precios con base en las estrategias, precios, costos y ofertas de mercado de los competidores. Los consumidores basarán sus juicios sobre el valor de un producto según los precios que los competidores cobran por productos similares.

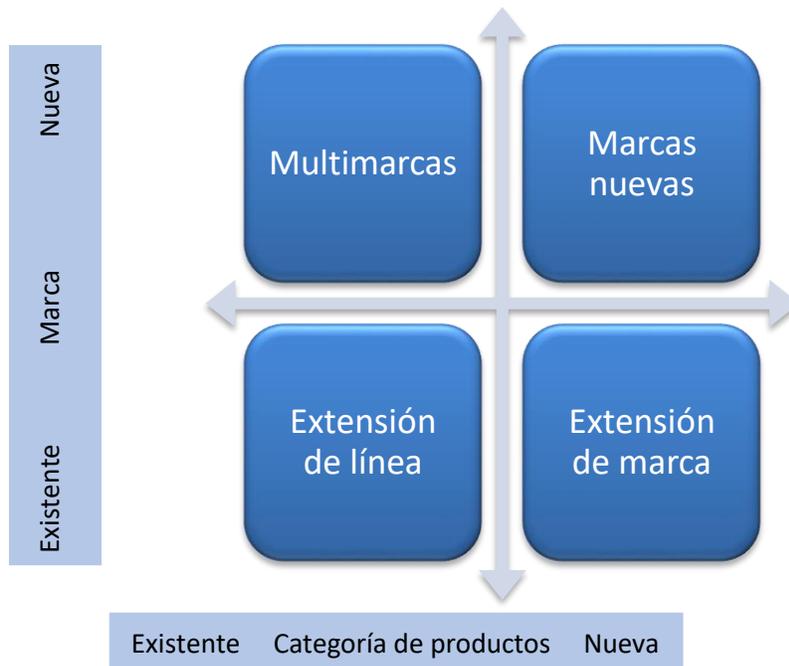
ESTRATEGIA DE MARCA

Una vez determinado el valor objetivo del producto (precio), se procede a determinar el valor subjetivo de éste (marca), a través de un análisis cualitativo.

La marca, según Kotler (2012), es “un nombre, término, letrero, símbolo o diseño, o la combinación de estos elementos, que identifica al fabricante o vendedor de un producto o servicio.”

Cuanto más diferencias perciba el cliente con respecto a la marca, menos importancia relativa le dará al precio, puesto que estará dispuesto a pagar un plus por las diferencias. Por el contrario, mientras menos diferencia posea la marca, más importancia le dará al precio.

Matriz 4: estrategia de marca



Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios. (Ocaña, 2012)

- Extensión de línea: es una estrategia de “rellenado” de la línea de productos. Se produce cuando a una misma categoría de productos de una misma marca se le agregan distintas características, ampliándola. Por ejemplo: diferentes sabores, tamaños, envases, entre otros.
- Extensión de marca: estrategia mediante la cual una marca con alto grado de popularidad, es utilizada para identificar una nueva categoría de productos. La desventaja, es que, en caso de fracasar el producto, disminuye la imagen positiva de la marca.
- Marca nueva: consiste en crear una marca para una nueva categoría de producto. Se utiliza generalmente cuando las características que presenta la marca original no serían adecuadas para introducirse en esta nueva categoría de producto.
- Multimarcas: esta estrategia es utilizada en su mayoría en productos de consumo masivo. En la misma se utilizan para distintos segmentos de mercado, en una misma categoría de producto, diferentes marcas.

B) ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

Hace referencia a como la empresa se situará con respecto a su competencia, y está condicionada a su cuota o participación de mercado.

Teniendo en cuenta aquellos factores que son incontrolables o externos a la empresa (oportunidades y amenazas), y aquellos que son controlables o internos a la misma (fortalezas y debilidades), se puede decidir qué estrategia utilizar:

Matriz 5: estrategia de posicionamiento de la empresa

	Entorno con dominio de OPORTUNIDADES	Entorno con dominio de AMENAZAS
Capacidades empresarias con dominio de FORTALEZAS	Estrategia de ataque o contraataque Táctica Envolvente	Estrategia de ataque Táctica de varios lados
Capacidades empresarias con dominio de DEBILIDADES	Estrategia de defensa Táctica de flancos	Estrategia de defensa Táctica de retaguardia

Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios. (Ocaña, 2012)

a. Estrategia de ataque: se utiliza para aumentar o mantener la participación de mercado que la empresa posee en un momento dado. Para poder llevarla a cabo, la empresa debe contar con fortalezas que le permitan llevar la iniciativa y realizar acciones que sorprendan a la competencia. Teniendo en cuenta la táctica que se utilice, existen dos:

- Estrategia de ataque con táctica envolvente: implica abarcar todo el mercado tratando de cubrir la mayoría o todos los segmentos que lo componen.
- Estrategia de ataque con táctica de varios lados: en un sector donde predominan las amenazas, la empresa implementa distintas estrategias para las pocas oportunidades que allí existen.

b. Estrategia de defensa: es utilizada por empresas que poseen mayores debilidades que fortalezas, y tienen dos opciones:

- Estrategia de defensa con táctica de flancos: la empresa, consciente de sus debilidades, se defiende de aquellos aspectos donde es más vulnerable ante las amenazas del sector; y aprovechar las pocas oportunidades que posea.
- Estrategia de defensa con táctica de retaguardia: es la peor situación competitiva posible, ya que en la empresa predominan las debilidades, y en el sector las amenazas. La empresa debe reconvertir, redefinir, reconfigurar su negocio en el menor tiempo posible.

C) ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

El siguiente paso es definir la forma de crecimiento del negocio. Para ello existe la matriz de Ansoff, que propone 4 maneras de que una empresa crezca. Dicha matriz se ilustra a continuación:

Matriz 6: Estrategia de crecimiento



Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios. (Ocaña, 2012)

a. Desarrollo de clientes: el objetivo de esta estrategia es aumentar la participación de mercado comercializando los productos en cartera a nuevos segmentos de mercado. Para ello se puede expandir el área geográfica de venta, recurrir a nuevos canales de distribución o vender el producto a otro sector.

b. Desarrollo de productos: consiste en aumentar la cuota de mercado, vendiéndole a los clientes actuales productos mejorados o modificados.

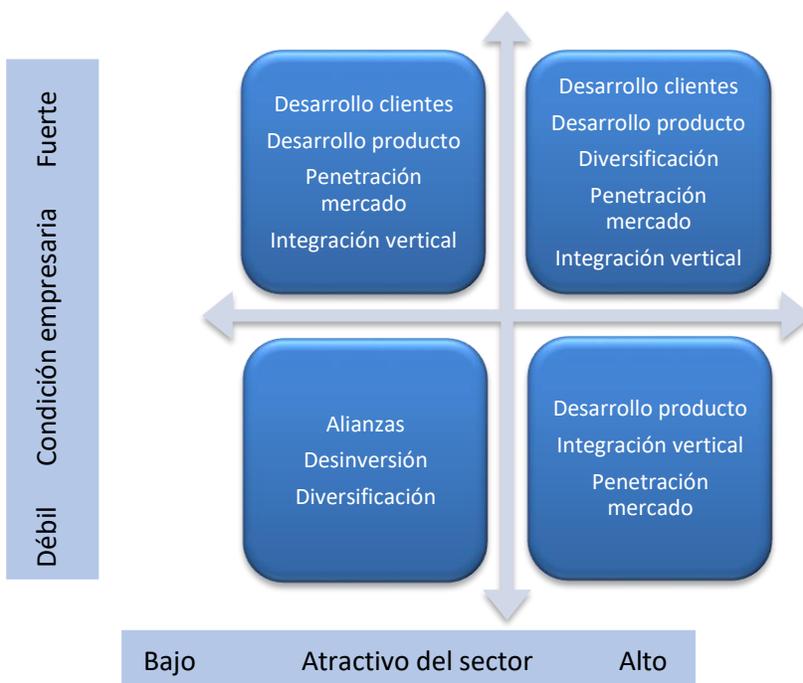
c. Penetración de producto: implica aumentar la venta de los productos que comercializa la empresa a los clientes actuales o potenciales, es decir, no modificar los productos ni incorporar nuevos segmentos de mercado.

d. Diversificación: es una estrategia en donde un grupo de empresas se constituyen en UEN como unidades organizativas independientes produciendo productos nuevos para clientes nuevos. La diversificación puede ser de dos tipos:

- **Relacionada:** dos o más empresas se unen para reducir costos compartidos y generar economías a escala, ya que sus negocios se asemejan ya sea en su naturaleza, en el público al que apuntan o en el producto o servicio que venden.
- **No relacionada:** contrariamente al anterior, este tipo de diversificación implica incursionar en negocios que nada tengan que ver entre sí.

La estrategia de crecimiento a elegir dependerá de las condiciones de la empresa y del atractivo del sector, como se muestra a continuación:

Matriz 7: matriz asociada a la matriz de crecimiento



Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios. (Ocaña, 2012)

D) ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Se procede a decidir que estructura adoptará la organización, en consecuencia, con su estrategia de crecimiento. Esta estructuración estratégica se puede dar de tres formas: (Ocaña, 2012)

a. Desarrollo interno: también conocido como reestructuración o reingeniería, está asociado a una forma de crecimiento bajo las condiciones actuales del negocio, es decir, focalizarse en el negocio actual para lograr una mayor participación de mercado, integrando de manera eficiente la mano de obra, la autoridad, los sistemas de información, los procesos y tareas a los objetivos estratégicos recientemente planteados.

b. Adquisición o absorción: es una manera de reestructurar dos o más empresas. En el caso de la adquisición, una empresa compra otra con el fin de entrar en un nuevo mercado o eliminar la competencia; en cambio, la absorción se da cuando dos o más empresas se unen para crear una nueva, con el objeto de lograr metas que por sí solas nunca alcanzaron.

c. Alianzas o fusiones: las alianzas estratégicas son acuerdos, convenios o asociaciones entre dos o más empresas que se unen para alcanzar objetivos deseados por cada parte independientemente. En esta modalidad de reestructuración predomina la cooperación y se puede dar de tres maneras:

- Alianza complementaria: se da cuando se asocian dos empresas cuyos activos estratégicos son diferentes.
- Alianza de integración conjunta: las empresas se encuentran en negocios similares y se unen para lograr economías a escala en un determinado proceso productivo o componente del producto. En este caso las empresas son competidoras entre sí.
- Alianza de adición: son empresas que desarrollan, producen o comercializan un mismo producto, que se unen con el objetivo de alcanzar una determinada posición competitiva mayor que la lograda individualmente.

E) ESTRATEGIA FUNCIONAL

Se trata de establecer las estrategias en término de programas y presupuestos de las distintas áreas funcionales de la empresa. Dependiendo del tipo de negocio que se trate, existen, al menos, cuatro estrategias básicas a nivel funcional:

a. Estrategia de operaciones: comprende acciones tales como información de fabricación, capacidad de producción, tecnología de procesos, gestión de calidad, entre otros.

b. Estrategias de comercialización: son el análisis de mercado, información acerca de la comercialización y decisiones sobre las 4P (producto, precio, plaza y promoción).

c. Estrategia financiera: mediciones de rentabilidad, costo de capital, crecimiento y los índices del mercado de capital se realizan en esta estrategia.

d. Estrategias de desarrollo organizacional y personal: se toman decisiones en cuanto a todo lo referido a la mano de obra de la empresa, como puede ser su selección, desarrollo, y evaluación.

IV) PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción es la etapa más operativa. En esta parte se llevan a cabo las estrategias establecidas con anterioridad para cumplir con los objetivos fijados.

Sea cual sea la estrategia que se haya decidido utilizar, en esta etapa toda la organización, es decir, las personas, los procesos y los recursos, se preparan para estar en condiciones de llevar adelante la o las estrategias elegidas.

En cuanto a las personas, hay que tener en cuenta que los miembros que no estén involucrados en la nueva estrategia tienden a rechazarla, ya sea porque prefieren otra, porque sí, o porque cuestionan su efectividad. Para evitar los conflictos que esto conlleva, es indispensable que la organización elabore un sistema de comunicación dirigido a todos sus miembros para que se conozcan, explícitamente, los objetivos que se pretenden alcanzar con las nuevas estrategias, y lo que se espera de cada persona para su implementación.

En cuanto a los procesos, éstos serán los que generen valor para la empresa en términos de diferencia, es decir en como la empresa es capaz de generar ventajas competitivas por su forma de funcionar a comparación con el resto del mercado.

Y, por último, en cuanto a los costos, se trabaja con el sistema de costos ABC, que indica los costos insumidos por actividad de valor, y en su conjunto, por proceso de negocio.

Teniendo en cuenta éstos 3 elementos fundamentales en una empresa, se pueden realizar acciones sobre las cuatro P:

A) ACCIONES SOBRE EL PRODUCTO

Un producto es un bien o servicio que una empresa le ofrece a su mercado meta. Para poder cumplir con las estrategias de producto se deben tomar las siguientes decisiones:

a. Atributos del producto: implica definir los beneficios que ofrecerá el producto (calidad, funciones, diseño)

b. Asignación de marca: la marca es un nombre, término, símbolo, diseño o combinación de estos elementos, que busca identificar los bienes de una compañía y diferenciarlo de los que ofrecen competidores.

c. Presentación: abarca el diseño y la producción del recipiente o envoltura del producto.

d. Rotulado: permite identificar el producto, describir características del producto y promover el producto.

e. Servicios de apoyo al producto: mezcla de tecnologías interactivas que permiten proporcionar servicios de apoyo al cliente, como atención al cliente.

B) ACCIONES SOBRE EL PRECIO

El precio es la suma de valores que un cliente da a cambio de los beneficios que se obtienen por tener, usar o consumir un determinado producto. Para fijar un precio óptimo, es necesario primero realizar las siguientes acciones:

a) Realizar estudios sobre cuánto están dispuestos a pagar los clientes.

b) Estudiar comparativamente los precios fijados por la competencia para productos similares o que satisfagan una misma necesidad o deseo.

c) Calcular los beneficios netos que obtiene la empresa con cada precio.

d) Intentar ponerle un valor numérico al valor que los clientes le otorgan a los beneficios que el producto les brinda.

C) ACCIONES SOBRE LA DISTRIBUCIÓN

La distribución consiste en la selección de los lugares o puntos de venta donde se ofrecerá un determinado producto, como así también determinar la manera en la que éste será trasladado hacia dichos lugares. Para ello es necesario realizar las siguientes acciones:

a. Diseño y selección del canal de distribución: implica decidir la forma en la que se van a distribuir los productos y que medios se utilizarán para ello.

b. Localización y dimensión de los puntos de venta: determinar primero en qué lugares se ofrecerá el producto, para luego negociar la dimensión, la frecuencia, la exposición que el producto tendrá en cada lugar.

c. Logística de la distribución o distribución física: comprende las actividades relativas al transporte, almacenamiento, realización de pedidos, gestión de existencias, embalaje y entrega del producto.

d. Dirección de relaciones internas dentro del canal de distribución: consiste en coordinar todos los miembros y sus actuaciones dentro del canal y evitar cualquier tipo de inconveniente o conflicto que pueda surgir.

D) ACCIONES SOBRE LA COMUNICACIÓN

A continuación, se detallan los pasos para desarrollar un programa de comunicación y promoción integral y eficaz:

a. Identificación del público meta: es el público que afecta fuertemente las decisiones en cuanto a qué se dirá, cómo se dirá, cuando se dirá, dónde se dirá y quien lo dirá.

b. Determinación de los objetivos de comunicación: una vez identificado el público meta, se debe analizar en qué etapa de la preparación de un cliente para la compra (conciencia, conocimiento, agrado, preferencia, convicción y compra) se encuentra dicho público. Cada etapa requiere un mensaje distinto.

c. Diseño del mensaje: el mensaje debe captar la atención, retener el interés, despertar el deseo y causar acción. Al armar el mensaje, se debe establecer el contenido del mensaje junto con la estructura y el formato del mismo.

d. Selección de los medios de difusión: existen dos tipos de canales de comunicación, los personales (donde las personas se comunican directamente una a la otra; son eficaces ya que permiten

dirigirse al público personalmente y recibir retroalimentación) y los no personales (medios que comunican un mensaje sin contacto personal ni retroalimentación).

e. Selección del origen del mensaje: el impacto del mensaje depende de cómo percibe el público al comunicador. Los mensajes que son transmitidos por personas que gozan de credibilidad son más persuasivos.

f. Establecimiento del presupuesto total de promoción: existen diferentes formas de fijar el presupuesto de promoción. Muchas empresas fijan el presupuesto en base al nivel que pueden pagar (método costeable), otras en base a un nivel porcentual específico de las ventas o precio de ventas (método de porcentaje de ventas) y algunas en base a lo que realizan sus competidores con el objetivo de lograr una participación de mercado (método de paridad competitiva). Existe un cuarto método, método de objetivo y tarea requiere que la empresa desarrolle su presupuesto de promoción al definir sus objetivos y estimar los costos de efectuar esas tareas.

g. Decisión de la mezcla de promoción: las empresas enfrentan la tarea de distribuir el presupuesto total en las 5 herramientas promocionales, las cuales deben fusionarse cuidadosamente para formar una mezcla de promoción coordinada.

h. Cuantificación de los resultados de promoción u obtención de retroalimentación: implica medir el impacto sobre la audiencia meta. Implica preguntar al público si recuerda el mensaje, cuantas veces lo vio, qué puntos recuerda, qué opina del mensaje. También es importante medir el comportamiento resultado del mensaje, por ejemplo, cuántas personas compraron el producto. La retroalimentación podría sugerir cambios en el programa de promoción o en la oferta misma del producto.

V) CONTROL

Se trata de verificar los resultados que están surgiendo de la estrategia implementada con los objetivos previamente establecidos. Esta comparación sirve para evaluar los desvíos (en caso de existir) y realizar ajustes (de ser necesarios) para que la empresa adopte la nueva estrategia de la manera más óptima.

Según Hill y Jones (1994) los controles pueden ser de 4 tipos:

A) CONTROL DE MERCADO

Para este tipo de control se puede utilizar el indicador Rendimiento de la Inversión (ROI), en el cual se divide el ingreso neto por el capital invertido. Si dicho indicador es mayor a 1, significa que la empresa está siendo rentable, por lo que no sólo recuperó lo que invirtió, sino que además está ganando dinero. Por el contrario, si el indicador es menor a 1, lo que ganó en ese periodo de tiempo fue menor a lo que invirtió.

B) CONTROL DE RENDIMIENTO

Éste se aplica sobre determinadas metas impuestas por la organización. Estas metas son presupuestos fijados para un cierto tiempo y están asociados a los objetivos estratégicos para el mismo periodo.

C) CONTROL BUROCRÁTICO

Se realizan indicadores que analizan a las personas (por ejemplo, horas hombre trabajadas en relación a las unidades producidas), recursos (optimización de la utilización de los mismos para minimizar costos) y procesos (tiempo de ejecución de una actividad, entre otros). Se llama burocrático porque para que se cumplan dichos indicadores, se imparten reglas, métodos y procedimientos.

D) CONTROL ORGANIZACIONAL

Está sujeto a la intensidad de los cambios que se produzcan en la organización, y como éstos afectan a los valores y principios de las personas relacionadas directa o indirectamente con la empresa.

Una vez obtenida toda la información enumerada anteriormente, podemos decir que tenemos las herramientas suficientes para llevar a la práctica todos los pasos necesarios para realizar un plan de negocios para una empresa de indumentaria, llamada Almendra, la cual se considera el motivo de este trabajo.

SEGUNDA PARTE: DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Tal como vimos en el primer capítulo, lo primero que debemos hacer a la hora de realizar un plan de negocios, es analizar la empresa, y ello conlleva no sólo sus variables internas, si no todos aquellos elementos que afectan (tanto positiva como negativamente) en su funcionamiento.

RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

Almendra se inició hace poco más de cuatro años, cuando tres amigas tomando un café concluyeron en que no había (o por lo menos ellas no conocían) un negocio de indumentaria que satisficiera sus necesidades de precio, calidad y buen gusto; por lo que decidieron comenzar dicho emprendimiento juntas.

Luego de mucho buscar, consiguieron un local muy bien ubicado en el departamento de Maipú, a 50 metros de la plaza principal de dicha localidad.

El 15 de junio de 2013, Almendra abrió sus puertas al público y a partir de allí para las 3 comenzó la ardua tarea de hacerse conocidas (sobre todo por el público femenino de la zona), de conseguir buenas marcas para vender y de entablar relaciones óptimas con los proveedores de Buenos Aires.

Hoy en día, Almendra es un negocio reconocido en Maipú, que apunta a un segmento de 35 a 65 años, con un poder adquisitivo medio o medio-alto, que busca marcas conocidas, pero no quiere pagar altos precios por ello, y por sobre todas las cosas que quiere tener ciertas ventajas de ser atendida por sus dueñas como son tener una cuenta corriente, o pedir algo en particular y ser llamadas cuando llega.

ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS

A) VARIABLES DE NIVEL 1

a) clientes: esta variable se divide en dos:

- Clientes actuales: son aquellos que compran en Almendra, la mayoría son mujeres de 35 a 65 años, que viven en Maipú o sus alrededores y que tienen un poder adquisitivo medio o medio-alto. La demanda es elástica, ya que, ante un aumento en el precio, disminuye el consumo. Esto es debido a que, si bien las clientas son fieles a la marca por su atención personalizada, un aumento notable en el precio produce que prefieran viajar a Chile que se encuentra a 400 kilómetros y posee precios

significativamente más bajos, o que recurran a la competencia local. La propensión al consumo es alta, ya que, si bien la indumentaria de moda no es considerada un producto de primera necesidad, las mujeres de esa edad suelen gastar un alto porcentaje de sus ingresos en ropa, ya que estar bien vestidas y con ropa de buena calidad lo creen prioridad. La capacidad de compra es alta, ya que el 60 por ciento de las compras realizadas a Almendra son con tarjeta de crédito o débito. Por lo antes expuesto llegamos a la conclusión de que es una gran oportunidad.

- Clientes potenciales: son aquellas mujeres que pudiendo comprar en Almendra, no lo hacen, ya sea porque no conocen la marca o porque prefieren comprar en la competencia. Las ventas de Almendra son menores a las ventas de la competencia, por lo que se considera una condición desfavorable para la empresa. A su vez, en dos de sus principales competidores que son ambos locales ubicados en Maipú, orientados al mismo segmento y con precios similares, el grado de fidelización es alto, ya que son conocidos en dicha localidad hace más de 20 años y tienen bien estudiadas las necesidades de sus clientas. Esta variable representa una amenaza leve.

b) Empresa: como Almendra no posee intermediarios para poder estudiar la relación empresa-clientes, pasaremos directamente a analizar la variable empresa-clientes-competencia, en la cual vemos que:

- Existen pocos competidores en el sector, pero con una alta participación relativa de mercado; por lo que aumenta la rivalidad competitiva del sector.
- Los competidores no son homogéneos, ya que no poseen todos tamaño, estrategias, o localizaciones similares, y esto hace que la rivalidad competitiva en este punto sea baja.
- Otro aumento en la rivalidad competitiva es generado porque la indumentaria requerida es de fácil acceso, ya que no existen barreras de entrada a potenciales competidores que quieran ingresar al sector.
- El sector en el que compite Almendra posee una demanda inestable, por lo que la rivalidad competitiva aumenta debido a que las empresas luchan por mantener su participación de mercado.
- La vestimenta en general se encuentra en la etapa de madurez del ciclo de vida de un producto, por lo que mayor es el esfuerzo que deben hacer las empresas de dicho sector para diferenciar sus productos de los de la competencia, por lo que aumenta la rivalidad.

Por lo mencionado anteriormente, nos encontramos ante una gran amenaza para Almendra.

c) Competencia: los principales competidores de Almendra son:

- René, local ubicado a 300 metros de la empresa analizada, conocido por todas las maipucinas hace más de dos décadas y elegido por gran parte de ellas por las marcas y la calidad de las prendas que venden.
- Aries, otra empresa familiar con más de 20 años en el mercado de indumentaria, ubicada enfrente de la plaza principal de Maipú, a 100 metros de la empresa analizada.
- Palmares Open Mall, Mendoza Plaza Shopping y La Barraca, todos centros comerciales que poseen tiendas que apuntan al mismo sector de mercado, pero que son competencia para Almendra únicamente cuando hacen promociones especiales, por ejemplo: para el día de la madre.
- Chile es considerado por las dueñas de Almendra una gran amenaza, por sus precios y por su amplia variedad de productos; y en estos últimos dos años ha aumentado considerablemente su nivel de competitividad, perjudicando a muchas industrias y comercios mendocinos. Es por esto que es necesario dedicarle una mayor atención y analizarlo en profundidad, lo cual se hará en el siguiente capítulo.

En cuanto a los lugares anteriormente mencionados, se puede concluir que tanto Almendra como René y Aries, pueden obtener ventajas competitivas por su atención personalizada y su cercanía con el público objetivo, mientras que los centros comerciales y las tiendas de Chile lo logran con sus precios. Podemos decir entonces que los competidores son una gran amenaza para Almendra.

d) Resumen de variables de primer nivel

Matriz 8: variables de primer nivel

Variable	Gran amenaza	Leve amenaza	Leve oportunidad	Gran oportunidad	Valor
Clientes actuales				5	5
Clientes potenciales		2			2
Empresa- clientes- competencia	1				1
Competencia	1				1
Valor final					2,25

Fuente: elaboración propia

Estamos ante un sector desfavorable, en donde predominan las amenazas por sobre las oportunidades.

B) VARIABLES DE NIVEL 2

a) Proveedores: Almendra posee una gran variedad de proveedores, pero los más requeridos por sus dueñas, no sólo por ser los más vendidos si no por ciertas ventajas que les brindan como por ejemplo llevarse mercadería condicional, y devolverla a los 15 días; o poder comprar por internet y no pagar el traslado de la ropa; son:

- Tramps, empresa ubicada en Buenos Aires, que le provee a Almendra de todo tipo de ropa para las mujeres más jóvenes que ingresan al local.
- Chocolate, también ubicada en Buenos Aires, posee pantalones de vestir que son un clásico en la empresa analizada y que todas las mujeres piden.
- Brasco, esta empresa se encuentra en Mendoza, y se distingue porque posee ropa para mujeres mayores y en todos los talles (algo que es valorado por las mujeres que descubren el local).
- Tibetano, una marca especializada en camisas que van desde el talle S al XXL, y de la cual Almendra tiene la exclusividad en Maipú.
- Lady Tawil y Chatelet, son otras de las marcas con las que trabaja asiduamente Almendra, ya que tienen una línea más señorial de trajes, blazers, y tapados.

Si bien las marcas nombradas anteriormente son las preferidas tanto por las dueñas como por las clientas, existen una gran cantidad de marcas que también posee la empresa que pueden sustituir a éstas en caso de que se acabe el stock o suceda algo entre el proveedor y las dueñas, como por ejemplo Materia, Chic Choc, Clara Vie, entre otras. Es por esto, que el poder de negociación de los proveedores es bajo, por lo tanto, el sector en este sentido representa una gran oportunidad.

b) Posibles nuevos ingresantes: no existe ningún tipo de barrera gubernamental ni indirectas como impuestos o subsidios, que impida la entrada de un nuevo competidor. Sin embargo, en algunas empresas del sector el grado de fidelización de los clientes es alto, por lo que se le dificulta un poco el ingreso al mercado. Por lo anterior expuesto, se cree que en este punto nos encontramos ante una leve oportunidad para Almendra.

c) Productos sustitutos: un producto que satisfaga las mismas necesidades que la ropa de Almendra, pero sin formar parte de la competencia podría ser la ropa deportiva. Como está comprobado que las mujeres en Maipú (zona de mayor análisis para esta investigación) son formales y elegantes a la hora de vestir, la ropa deportiva no supone una amenaza para Almendra. Es por ésta razón, que estamos frente a una leve oportunidad.

d) Actores estatales y no estatales: algunos de ellos son: la municipalidad, que se encarga de verificar que se cumplan todas las condiciones para que el local esté habilitado, como luz de emergencia, matafuegos, entre otros; los servicios públicos, como energía eléctrica, agua o luz; y por último AFIP y ATM que regulan la parte impositiva y de rentas del negocio. Debido a que Almendra posee todo en regla y no necesita de mayores esfuerzos para seguir en dicha condición, estamos ante una leve oportunidad.

e) Resumen de variables de segundo nivel

Matriz 9: variables de segundo nivel:

Variable	Gran amenaza	Leve amenaza	Leve oportunidad	Gran oportunidad	Valor
Proveedores				5	5
Posibles nuevos ingresantes			4		4
Productos sustitutos			4		
Actores estatales y no estatales			4		
Valor final					4,25

Fuente: Elaboración propia

Estamos ante un sector favorable, donde las oportunidades superan a las amenazas.

C) VARIABLES DE NIVEL 3

a) Entorno económico: en la actualidad, la situación económica de la Argentina no es favorable para ningún tipo de negocio, debido al bajo poder adquisitivo, al alto nivel de inflación, a la alta tasa de desempleo, y a la pérdida de valor de la moneda nacional. Esta etapa de crisis que afronta el país, sumado

a las facilidades y ventajas cambiarias que se tienen hoy en día para comprar en otra región como Chile o Estados Unidos, representan para Almendra una gran amenaza.

b) Entorno socio-cultural: influye mucho este aspecto ya que las argentinas utilizan las ventajas de la globalización para conocer en detalle las tendencias de todas las partes del mundo en cuanto a la moda e imitar la cultura occidental a la hora de vestir. A diferencia de otros países del mundo en donde la vestimenta no parece ser importante, las mujeres de nuestro país gastan tiempo y dinero en verse bien, sentirse cómodas y a su vez adaptarse a lo que se usa en el momento. Es por esto, que el entorno socio-cultural es una gran oportunidad para la empresa analizada.

c) Entorno legal: en la estructura de costos de ésta empresa, hay que tener en cuenta la presión tributaria que regula la actividad de venta de indumentaria, como, por ejemplo: Ingresos Brutos, IVA o Impuesto a las Ganancias. En cuanto a legislaciones laborales o sobre accidentes de trabajo, Almendra no posee debido a que no cuenta con empleados y es atendido por sus tres dueñas. Por último, con respecto a las legislaciones de higiene y seguridad, existen diversas normas que regulan la habilitación del local, el cual es inspeccionado periódicamente por la Municipalidad de Maipú para ver que se cumplan requisitos como la luz de emergencia, matafuegos, tablero eléctrico, entre otros. Si bien son muchos los requerimientos que se deben cumplir, como Almendra posee todo en regla estamos ante una leve oportunidad.

d) Entorno político: con respecto a este aspecto estamos frente a una leve oportunidad generada por el Ahora 3, Ahora 6, Ahora 12 y Ahora 18 que es un programa implementado por este gobierno en el cuál los días jueves, viernes y sábado teniendo cualquier tarjeta VISA se puede pagar en 3, 6, 12 y 18 cuotas sin interés, ya que el mismo es absorbido por el banco. Otro dato importante a analizar, es que, con respecto a las importaciones, recientemente abiertas por el actual gobierno no afecta el stock de Almendra ya que sus proveedores son los propios fabricantes de la mercadería.

e) Entorno tecnológico: no existe ningún cambio tecnológico importante, en primer lugar, porque Almendra no necesita de grandes tecnologías para poder funcionar (solo se encarga de la venta de mercadería, no de su producción), y en segundo lugar porque sus proveedores y fabricantes utilizan tecnologías eficientes desde hace años. Esto genera una gran oportunidad para Almendra ya que no requiere de grandes inversiones en tecnología.

f) Resumen de las variables de tercer nivel

Matriz 10: Variables de tercer nivel

Variable	Gran amenaza	Leve amenaza	Leve oportunidad	Gran oportunidad	Valor
Entorno económico	1				1
Entorno Socio-cultural				5	5
Entorno legal			4		4
Entorno político			4	4	4
Entorno tecnológico				5	5
Valor final					3,8

Fuente: Elaboración propia

Estamos ante un sector favorable, donde las oportunidades son más grandes que las amenazas.

D) DETERMINACIÓN DE LAS CONDICIONES COMPETITIVAS DEL SECTOR DE NEGOCIOS BAJO ANÁLISIS Y ANÁLISIS FODA

En resumen, en cuánto a las variables en sus tres niveles, obtenemos el siguiente resultado:

- Variables de primer nivel: 2,25
- Variables de segundo nivel: 4,25
- Variables de tercer nivel: 3,8

El resultado final es que el atractivo del sector es de 3,43; es decir, que el entorno ofrece más oportunidades que amenazas. Este es el punto de partida para el proyecto, el que le valida seguir con la investigación y le da fundamento a realizarla.

Una vez obtenido análisis externo de la empresa, se definen los aspectos internos de la misma, es decir las fortalezas y debilidades con las que cuenta, que según las dueñas de Almendra son las siguientes:

FORTALEZAS:

- Buen ambiente laboral (las tres dueñas del local son amigas hace más de 10 años)
- Atención permanente a las necesidades de los clientes
- Buena relación con los proveedores
- Alto grado de fidelización de sus clientes
- Atención personalizada a los clientes (son las mismas dueñas las que atienden el local y conocen a sus clientes)

DEBILIDADES:

- Localización del local (si bien se encuentra a media cuadra de la plaza principal de Maipú, la calle posee bastante menos circulación de gente que el resto de las calles que rodean dicha plaza)
- Poco conocimiento de la parte impositiva y contable
- Alto grado de obsolescencia de la ropa (lo que obliga a Almendra a hacer grandes liquidaciones a fin de temporada)
- Falta de organización para repartirse las tareas y los días de trabajo
- Falta de establecimiento de reglas formales, que no les permite ser flexibles en cuestiones importantes como: horarios de apertura y cierre del local, arreglos acerca de que descuentos hacerles a clientas frecuentes, entre otros.

Como próximo paso, se procede a realizar un análisis FODA que le permitirá a la empresa determinar sus ventajas competitivas y la estrategia que más le convenga emplear en función de sus características y las del mercado en el que se mueve.

Matriz 11: FODA



Fuente: elaboración propia

Para ser más claros acerca de la situación actual en la que se encuentra Almendra, la podemos dividir en dos: la parte interna y la externa.

Desde el punto de vista externo de la empresa, si bien Almendra fue creada en una época en la que el país no favorece a las pequeñas y medianas industrias, y menos al bolsillo de las personas, posee algunos factores, tales como la relación que poseen con los clientes y proveedores, la dificultad de que alguna pequeña empresa ingrese en el mismo mercado o el entorno legal y sociocultural, que le han permitido, no solo sobrevivir sino estar pensando en este momento en poder expandirse hacia otros mercados.

Por otro lado, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la empresa, podemos decir que si bien las tres personas que forman parte de este proyecto no son expertas en negocios, ni han tenido en

cuenta hasta el momento aspectos fundamentales para que el mismo progrese (sobre todo el hecho de que las tres posean un vínculo por fuera del trabajo) como lo son poner reglas claras e irrompibles acerca de aspectos formales como horarios, días, funciones y responsabilidades; cuentan con algo que las distingue del resto y les permitirá seguir adelante: GANAS. Ganas de progresar, ganas de ver a sus clientas irse contentas y satisfechas con las compras que realizan, ganas de aprender acerca de moda, ganas de hacer algo por ellas mismas. Todo esto, sumado a un poco de ayuda de un contador y de alguien que las ayude a organizarse y dividirse tareas y responsabilidades, les permitirá seguir adelante con el proyecto.

Como conclusión final, podemos decir que Almendra está en condiciones de poder permanecer en el mercado, y expandirse hacia un nuevo mercado que en la zona en la que opera, se encuentra bastante descuidado, que es aquel segmento de mujeres con edades comprendidas entre los 11 y 18 años. Todo esto, si las dueñas, ahora que conocen el entorno en el que operan, saben aprovechar y explotar su lado positivo, e intentan modificar o minimizar, en la medida de lo posible, aquellas variables que les generen problemas o les impida maximizar sus utilidades.

CAPÍTULO III: CHILE COMO PRINCIPAL COMPETIDOR

Como se mencionó anteriormente, Chile desde hace un par de años se ha convertido en el principal temor de los productores y comerciantes mendocinos. Lo que ahora se debe responder es, ¿por qué los mendocinos eligen realizar 400 kilómetros y esperar largas horas en la aduana, teniendo a pocos pasos de su casa una amplia variedad de negocios a los que puede acceder con facilidad?

La respuesta es simple. Chile posee precios relativamente más bajos (el tipo de cambio debido a la suba abrupta del dólar ha dejado de favorecer a los argentinos, sin embargo, sigue siendo más barato comprar en el país vecino) y triplica la variedad de opciones de compra que se puede conseguir en Mendoza, ya sea en colores, talles, precios o marcas.

Según un artículo escrito por Laura Saieg para la sección de economía del diario Los Andes el pasado 18 de octubre de 2017, cerca de 700 autos por día en la semana y 1500 los viernes, sábados y domingos, cruzan la cordillera desde Mendoza al país vecino para disfrutar de la playa, pero sobre todas las cosas, para realizar compras. Según informó a dicho medio la aduana argentina, lo que más pasan los mendocinos son electrodomésticos, indumentaria y calzado. Hablando con gente de la aduana, se confirmó que los datos aportados por la periodista no han variado desde ese entonces.

Adentrándonos un poco más en el tema que nos compete que es la indumentaria, se pudo averiguar que las diferencias de precio son notorias y oscilan entre el veinticinco y el sesenta y seis por ciento. Algunos casos tomados como ejemplos son:

- Jean negro

Chile: \$1.020 (\$16.990)

Mendoza: \$1.600

Diferencia: 60%

- Campera de jean

Chile: \$1.600 (\$19.990)

Mendoza: \$2.000

Diferencia: 25%

- Camisa blanca

Chile: \$600 (\$9.990)

Mendoza: \$999

Diferencia: 66%

- Pullover de hilo negro

Chile: \$780 (\$12.990)

Mendoza: \$999

Diferencia: 28%

- Buzo blanco

Chile: \$780 (\$12.990)

Mendoza: \$1200

Diferencia: 54%

Es necesario aclarar tres aspectos importantes tenidos en cuenta a la hora de realizar la comparación de precios anteriormente expuesta.

La primera es que los ejemplos provienen de negocios como Ripley, Falabella, Jhonson, y Tiendas Paris en el caso de Chile, y Falabella en el caso de Mendoza; y se pueden comparar ya que todas son tiendas grandes que poseen marcas propias, con precios accesibles y calidades similares.

Como segunda cuestión importante, se tuvo en cuenta que los precios obtenidos son de liquidación de temporada de verano 2019, por lo que tanto en Mendoza como en Chile los precios son más bajos de lo registrado en los meses en los que la temporada estaba vigente.

Por último, también es necesario aclarar que el precio de las prendas en Chile fue convertido en pesos argentinos con el cambio del día del análisis, que fue el siguiente:

1 peso chileno = 0,060 centavos argentinos

Ahora bien, teniendo ya la información suficiente para entender el motivo por el cuál un alto porcentaje de los mendocinos eligen viajar a Chile a la hora de comprar, la siguiente pregunta que hay que responder es: ¿cómo puede Almendra hacerle frente a esto?

Como primera medida, explotando la virtud que posee y que la diferencia de las tiendas que se pueden encontrar en el país vecino: la atención. Almendra conoce la moda argentina (que en algunos casos difiere de la chilena), y sobre todo conoce a sus clientas, sus talles, sus preferencias, aquello que las hace sentir cómodas y ver lindas. Teniendo esta información, puede tomar diversas decisiones que le permitan fidelizar aún más a las clientas que ya posee, tanto las que tienen a Almendra como primera opción de compra como a aquellas que les gusta la marca, pero están comenzando a ver otras opciones.

Como segunda medida, y para llamar la atención de aquellas clientas que aún no conocen la marca, deberían explotar otra virtud que tiene a mayor alcance que los locales chilenos: los medios de comunicación.

Se ha podido comprobar, que en los 5 años que Almendra lleva funcionando la única publicidad que realizó fue en una revista que se entrega en los barrios privados de la localidad de Maipú. Por otro lado, también se constató que la única red social que utilizan es Facebook, que fue abierto hace tres años, tiene solamente 137 amigos y la última publicación que realizaron fue el 30 de marzo de 2017, donde publicaron fotos de la colección otoño/ invierno de dicho año.

Gráfico 4: Facebook de Almendra



Fuente: <http://facebook.com/AlmendraMaipu>

Hoy en día todo se mueve a través de las redes sociales; no existe persona en estos tiempos que no posea por lo menos alguna de las tantas que existen (Facebook, twitter, Instagram), no importa su edad, su status social, su cultura, su lugar de origen.

Para ello, lo primero que deben hacer, una vez definido el público al que irá dirigido el nuevo negocio, es identificar qué red social es la que mayormente usan dichas personas. Para este caso en particular, como se trata de un negocio para jóvenes adolescentes, la red social que utilizan las personas de ese rango etario son Instagram y Facebook (aunque este último ha decaído notablemente su frecuencia de uso en los últimos meses). Por otro lado, en el caso de Almendra, si bien ya tiene el Facebook activo, debería agregar crear además una cuenta en Instagram, ya que está estudiado que cada día más personas de adultas la consumen. Una vez decidido, deberán comenzar a agregar personas de esa edad, pidiéndoles contactos en primera medida a las clientas de Almendra, y de ahí comenzar a expandirse.

Una vez que tengan las redes sociales de ambos negocios en funcionamiento y con una cantidad considerable de contactos, deberían preocuparse por mantener actualizada toda aquella información que sea de utilidad para el público que consuma dichas redes: dirección, horarios de apertura y cierre de los

locales, ropa disponible, talles, colores, noticias como liquidaciones, avances de temporada y festejos, entre otros.

Para ello, podrían pedirle ayuda a sus hijos menores, los cuales en los tres casos son chicos de entre 20 y 23 años, quienes tienen redes activas y por haber nacido en una época de auge de la tecnología, saben cómo sacar fotos, como publicar contenido que genere impacto o sensaciones en el espectador, y varias herramientas que permiten que las publicaciones posean mayor visibilidad (por ejemplo: está comprobado que para la cultura argentina no es lo mismo el impacto que puede provocar una foto subida a las 8 de la mañana, que a las 8 de la noche, ya que en el segundo caso, es visiblemente mayor el número de personas que se encuentran navegando en las redes sociales)

Como conclusión, podemos decir, que, si bien Chile en la actualidad se ha convertido en una amenaza por ser un gran competidor de todos los negocios de Mendoza, Almendra posee ciertas herramientas que pueden lograr mitigar el riesgo de que las clientas comiencen a viajar para comprar en el país vecino, y que las personas que no conocen hasta ahora la marca se pierdan de hacerlo. El éxito y el buen uso de estas herramientas dependerán de las ganas que las dueñas del negocio tengan de mejorar, de actualizarse y de avanzar.

CAPÍTULO IV: FIJACIÓN DE OBJETIVOS

Una vez analizado el entorno en el que opera Almendra, y descubierto que en él existen mayores aspectos positivos que negativos para poder continuar con el proyecto de abrir un nuevo local dirigido a otro segmento de mercado; se procede a definir los objetivos a cumplir.

Como se mencionó anteriormente, el público de Maipú y de Mendoza en general es estructurado, metódico y fiel a la hora de elegir marcas y realizar compras, por lo que a Almendra le costará no solamente tiempo sino dinero destinado a publicidad y demás acciones de marketing poder introducirse en el mercado. Es por esto que todos los objetivos que se nombran a continuación tendrán un tiempo estipulado de realización de un año y medio (18 meses). Recién pasado dicho periodo se podrá determinar el éxito o fracaso del negocio, pero se cree a juzgar por el análisis anteriormente realizado que Almendra logrará no sólo el cumplimiento de los objetivos si no poder seguir con ambos locales en funcionamiento.

Los objetivos a cumplir por ambos negocios en un período de 18 meses son:

CUANTITATIVOS:

- Recuperar la inversión hecha para la apertura y el correcto funcionamiento del nuevo local.
- Aumentar un 40% el volumen de ventas totales de la empresa (es decir, teniendo en cuenta ambos locales) con respecto al año y medio pasado.
- Lograr tener por lo menos 30 clientas nuevas con cuenta corriente.
- Disminuir en un 30% el volumen de stock, que pierde valor al final de la temporada por ser obsoleto y necesitan de una gran liquidación para lograr venderlo.

CUALITATIVOS:

- Tener información clara y concisa de la moda del segmento al que va dirigido el nuevo local (11 a 18 años).
- Conseguir proveedores de buena calidad y de marcas conocidas en el mercado, y lograr buena relación con los mismos.
- Hacerse conocido por todas las personas que viven en Maipú o que frecuentan su centro

y alrededores.

- Lograr un buen posicionamiento de la nueva marca.
- Lograr que ambas marcas (tanto Almendra como la nueva) sean relacionadas por el público objetivo.
- Alcanzar el mínimo de stock sobrante de cada temporada, optimizando las compras.

Los objetivos mencionados anteriormente son el puntapié del trabajo de investigación, ya que a través de los mismos es que se decidirán las estrategias y planes de acción a realizar en los siguientes capítulos.

CAPÍTULO V: DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

Como próximo paso, se procede a formular las estrategias tendientes al cumplimiento de los objetivos previamente establecidos.

Como se analizó en el marco teórico, no es posible hablar de una sola estrategia, sino de un conjunto que forman un todo, y que permiten un mejor análisis y desarrollo.

A continuación, se detallan cada una de ellas:

A) ESTRATEGIA COMPETITIVA O DE NEGOCIOS

Esta matriz determina si será una estrategia orientada al precio, a la marca, o a ambas, dependiendo de la sensibilidad del público hacia dichas variables.

Matriz 12: matriz sensibilidad precio/sensibilidad a la diferenciación



Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios. (Ocaña, 2012)

De acuerdo a lo analizado, la nueva empresa debe operar con una combinación de estrategias de marca y de precio.

Esto se debe a que el público objetivo posee un alto grado de sensibilidad al precio, ya que un aumento considerable en el mismo producirá que compren en la competencia o que viajen a Chile que posee precios significativamente mas bajos.

A su vez, tambien posee un alto grado de sensibilidad a la marca y a la diferenciación, ya que como se analizó en capitulos anteriores, el público de Maipú es muy fiel y conservador a la hora de comprar, y valora mucho ciertos atributos del producto, como la atención que reciben a la hora de comprarlo, la posibilidad de acceder a una cuenta corriente como forma de pago, o talles grandes en algunas prendas que son dificiles de conseguir.

Acompañando a la matriz de sensibilidad precio/sensibilidad diferenciación, se analiza la siguiente matriz que expresa los distintos tipos de segmentos de clientes como mercado meta:

Matriz 13: matriz de línea de productos/ número de segmentos



Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios. (Ocaña, 2012)

Almendra posee varias líneas de productos, ya que vende todo tipo de indumentaria (pantalones, camisas, remeras, pulloveres, abrigos, vestidos) para un solo segmento de mercado (mujeres de entre 35 a 65 años).

Sin embargo, con el nuevo emprendimiento, también ofrecerá productos a mujeres jóvenes de 11 a 18 años, por lo que ahora serían 2 los segmentos de mercado a los que apuntaría.

Es por ésta razón, que la estrategia que debe llevar a cabo es la de Marketing indiferenciado para todo el mercado, en la cuál la empresa ofrece una línea de productos amplia y profunda con la cuál quiere cubrir gran parte del mercado potencial.

Como conclusión, Almendra debe adoptar una estrategia de marca/precio con marketing indiferenciado para todo el mercado; para que la mayor parte de las mujeres puedan comprar ropa a un precio accesible, y para que además puedan satisfacer sus necesidades de atención personalizada, talles especiales, gran cantidad de opciones de formas de pago y buena calidad en las prendas.

ESTRATEGIA DE PRECIO

Si bien Kotler define que existen tres estrategias posibles de precio (basada en el valor para el cliente, basada en los costos, o basada en la competencia); en este caso particular se cree, debido a lo analizado anteriormente, que se deben combinar dos de ellas para lograr un precio óptimo, el cuál sea beneficioso tanto para las compradoras como para las dueñas de Almendra.

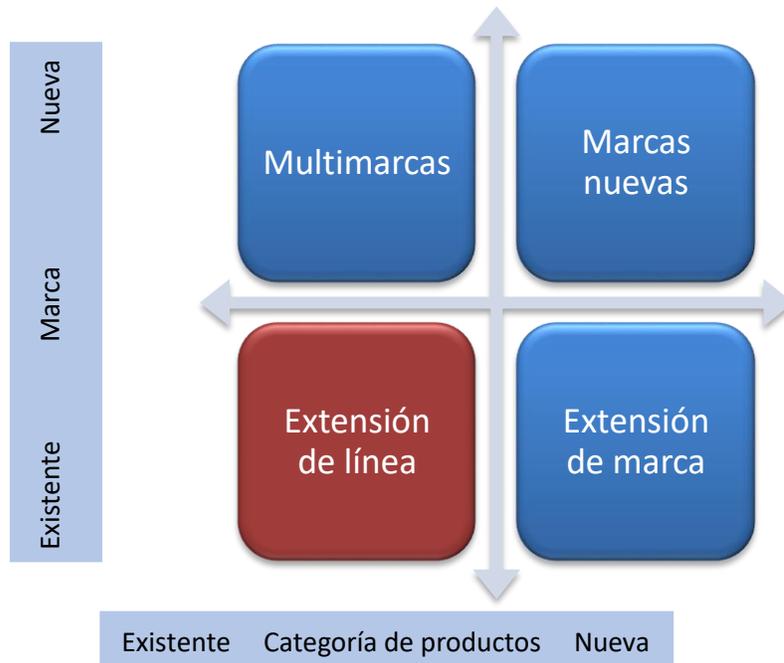
Por un lado se debe utilizar la estrategia de precio basada en costos, en la cuál se establece el precio de venta en base a los costos en los que se incurre para la compra de mercadería, más un tarifa justa por los gastos necesarios para mantener el local en funcionamiento (alquiler del local; servicios como agua, luz y gas; sueldo de las dueñas; gastos de librería; entre otros) y el esfuerzo y los riesgos. Para reducir dicho valor, las dueñas pueden comprar grandes volúmenes de indumentaria a sus proveedores, lo que les permite obtener descuentos o notas de crédito para futuras compras.

Sin embargo, como se ha visto a lo largo de este trabajo, los precios de la competencia es algo que no le puede ser ajeno ni indiferente a Almendra, ya que un aumento sustancial del precio hará que las clientas elijan la competencia local o viajen a Chile que desde hace un par de años se ha convertido en una opción muy recurrente en los mendocinos.

Es por esto, que sumado a la estrategia de precio basado en costos, debe existir una estrategia basada en la competencia, de cuya combinación se obtenga un precio que le permita a Almendra lograr un margen de utilidad para poder hacerle frente a todas las obligaciones de pagos y a su vez obtener una ganancia para sus dueñas, pero estando siempre por debajo o igual que la competencia directa y local.

ESTRATEGIA DE MARCA

Matriz 14: estrategia de marca



Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios. (Ocaña, 2012)

Para poder decidir que tipo de estrategia de marca elegir, tuvimos en cuenta dos variables: la marca y la categoría de productos.

Con respecto a la primera, si bien tendrá ciertas modificaciones para que el público diferencie que un local le vende a un sector de mujeres más maduro y el otro a mujeres jóvenes, será en definitiva la misma marca para que aquellas que conocen Almendra por la calidad de sus prendas, por sus precios, y por la atención de sus dueñas, sepan que obtendrán lo mismo en el nuevo local.

Con respecto a la categoría de productos, lo que se vende en el nuevo local son distintas versiones (tamaños, colores, prendas de moda) del producto que ofrece Almendra (indumentaria), por lo que la categoría de productos en ambos locales es la misma.

En base al análisis de ambas variables se decidió optar por una estrategia de extensión de línea, en la cual una misma marca (Almendra) vende otra versión de un mismo producto (indumentaria pero para niñas).

B) ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

Se analiza que lugar ocupará la empresa con respecto a la competencia, teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas del sector, y las fortalezas y debilidades de Almendra. La matriz expuesta a continuación muestra las cuatro estrategias posibles:

Matriz 15: estrategia de posicionamiento de la empresa

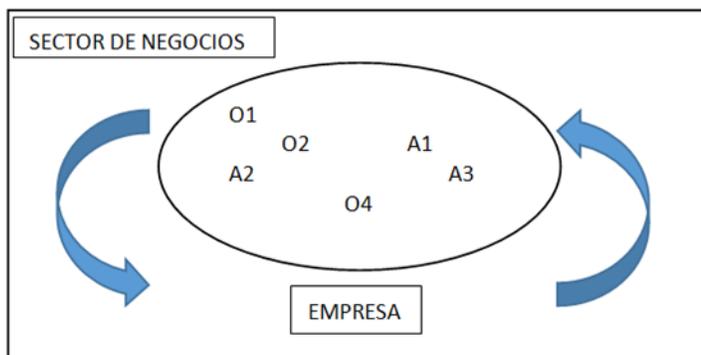
	Entorno con dominio de OPORTUNIDADES	Entorno con dominio de AMENAZAS
Capacidades empresarias con dominio de FORTALEZAS	Estrategia de ataque o contraataque Táctica Envolvente	Estrategia de ataque Táctica de varios lados
Capacidades empresarias con dominio de DEBILIDADES	Estrategia de defensa Táctica de flancos	Estrategia de defensa Táctica de retaguardia

Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios. (Ocaña, 2012)

Dicho análisis se hizo con anterioridad, y el resultado que arrojó fue que Almendra trabaja en un sector en el que predominan las oportunidades; y sus capacidades empresariales están dominadas por las fortalezas.

Como consecuencia, se debe seguir una estrategia de ataque con táctica envolvente.

Gráfico 5: estrategia de ataque con táctica envolvente



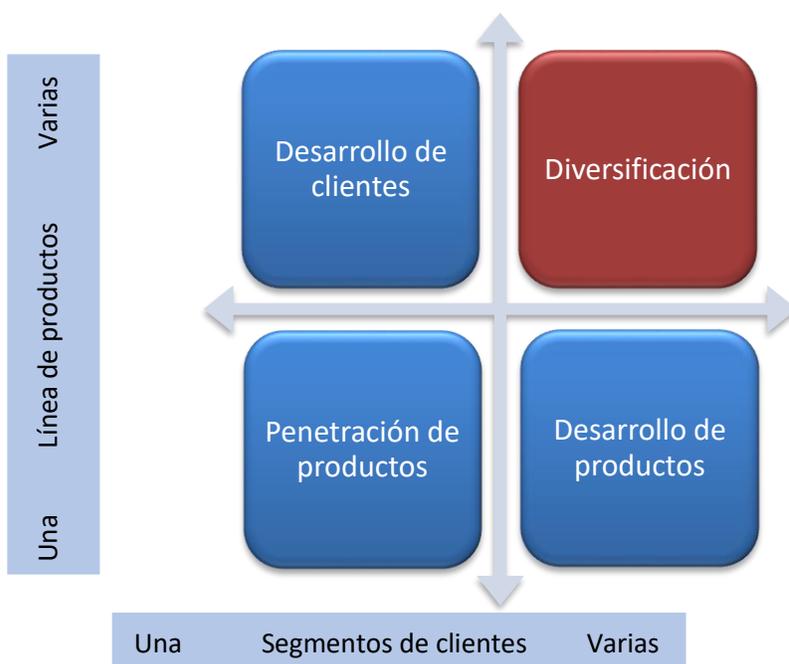
Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios. (Ocaña, 2012)

La empresa debe abarcar todo el mercado tratando de cubrir la mayoría de los segmentos que la componen. Esta estrategia coincide con esta investigación, la cuál sugiere abrir un local dirigido a otro segmento de mercado (niñas de 11 a 18 años).

C) ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

A través de la matriz de Ansoff que se expone a continuación, se establece la forma óptima de crecimiento de Almendra:

Matriz 16: estrategia de crecimiento



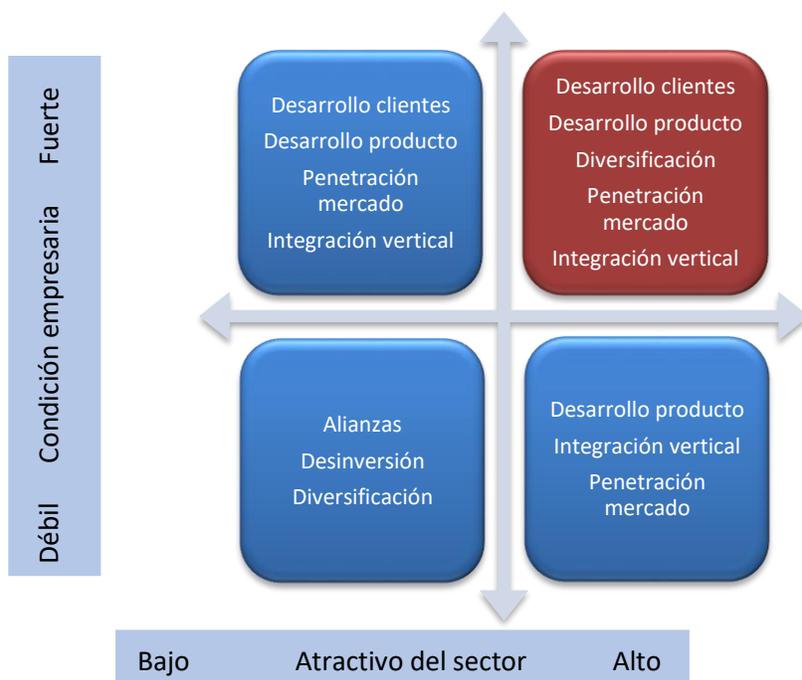
Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios. (Ocaña, 2012)

Como ya hemos definido con anterioridad, Almendra posee varias líneas de productos dentro de una misma categoría (indumentaria); y a su vez, la idea de este trabajo es que comience a ofrecer sus productos a varios segmentos de mercado. Es por esto, que la estrategia de crecimiento que más se adapta a este negocio es la de diversificación.

Como vimos en la teoría, diversificarse implica unirse con otras empresas, ya sean relacionadas a Almendra para generar economías a escala, o que nada tengan que ver entre sí para incursionar en un nuevo negocio.

Pero además, como vimos en el marco teórico, y según el libro “Dirección estratégica de los negocios” de Hugo Ocaña; teniendo en cuenta el atractivo del sector y las capacidades empresariales que poseen las dueñas de Almendra, existen más de una estrategia de crecimiento en la que se puede incurrir para que el negocio crezca, y éstas son:

Matriz 17: matriz asociada a la matriz de crecimiento



Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios. (Ocaña, 2012)

Teniendo en cuenta que en el sector predominan las oportunidades y las capacidades empresariales son dominadas por las fortalezas, las opciones de crecimiento, además de la diversificación vista en la matriz anterior, son las siguientes:

- Desarrollo de producto: comercializar productos nuevos o mejorados a los clientes actuales. Por ejemplo: que Almendra comience a vender mallas y ropa interior.
- Desarrollo de clientes: vender los mismos productos pero a otro segmento de mercado; es decir indumentaria pero ajustada a las necesidades de otro sector como puede ser el de hombres o el de mujeres pero de otro rango etario.
- Penetración de mercado: con el mismo producto que se comercializa actualmente y enfocado en el mismo segmento, intentar aumentar la cuota de mercado atrayendo clientes de la

competencia a través de fuertes campañas comunicacionales en medios de Maipú como revistas o carteles en la vía pública; o haciendo que aumenten las compras de los clientes actuales.

- Integración vertical: es la unión de dos o más empresas que operan en un mismo sector, para desarrollar negocios conjuntos. Por ejemplo, Almendra podría aliarse a una de sus empresas proveedoras como Tramps o Brasco para producir economías a escala.

De todas las opciones de estrategias de crecimiento anteriormente mencionadas, en esta investigación se plantea seguir con la estrategia de desarrollo de clientes, en la cuál se apunta a las mujeres jóvenes, y se les vende indumentaria pero adaptada a sus necesidades de talles y de moda.

D) ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Una vez definida la forma en la que Almendra crecerá, se procede a modificar su estructura de manera que dicho crecimiento no entorpezca el funcionamiento del negocio.

De las tres opciones planteadas en el marco teórico (desarrollo interno, adquisición o absorción, y alianzas o fusiones) se cree que la óptima en este caso particular es la de desarrollo interno, es decir, aquella estrategia organizacional en la cuál se reacomodan todos los recursos con los que cuenta la empresa para poder hacerle frente a los cambios a los que se someterá el negocio en el mediano plazo.

Como Almendra ha optado por abrir otro local, los recursos con los que cuenta se deberán repartir entre ambos negocios, sin que eso suponga una pérdida de fortalezas empresariales ni de clientes.

E) ESTRATEGIA FUNCIONAL

Como paso final para completar las estrategias, se procede a analizar los niveles funcionales de Almendra.

La parte de operaciones no es tenida en cuenta ya que la empresa se encarga únicamente de la comercialización del producto, no de su fabricación.

En cuánto al desarrollo organizacional y el personal, una opción para afrontar el nuevo local sería contratar personal, pero se cree que se perdería una de las fortalezas más grandes que tiene el negocio y por el cuál es reconocido que es la atención personalizada. Por lo tanto, al haber tres personas a cargo del negocio, que atienden dos días a la semana repartidos equitativamente; que ahora exista un nuevo local significará que cada socia deberá trabajar cuatro días a la semana, organizados esquemáticamente para evitar problemas o confusiones.

Por otra parte, en lo que si se cree que se deberá invertir es en un contador, ya que como vimos anteriormente, ya existían falencias en la parte contable e impositiva, y ahora sumando un nuevo local los problemas podrían ser mayores y de verdadera importancia.

Una vez abierto el nuevo local, lo mejor será que las dueñas se dividan las tareas, de manera de que cada una se enfoque en lo suyo y no todas en todo, como se hacía hasta ahora, lo que provocaba discusiones entre ellas o algunos olvidos que costaban tiempo y dinero. Por ejemplo, una se puede encargar de los pagos de las facturas y del alquiler de ambos locales, otra de la parte de bancos (que es engorrosa ya que tienen convenios con muchos de ellos) y de revisar periódicamente las cuentas corrientes, para ver que clientas adeudan y llamarlas si es necesario, y la tercera de proporcionarle todos los papeles necesarios al contador y de controlar que toda la parte legal esté en regla para evitar problemas en una posible inspección.

Con respecto a la comercialización de los productos de ambos locales, habrá que reforzar las estrategias de comunicación, realizando un análisis de cuáles son los medios que más consumen los habitantes de Maipú para colocar publicidad no sólo de la apertura del nuevo local, también del funcionamiento y la ubicación de Almendra, haciéndoles entender a las dueñas que la publicidad no es un gasto sino una inversión.

Por otro lado se cree necesario realizar periódicos análisis de la competencia, tanto local como de Chile, controlando precios, promociones, publicidad, y todas aquellas estrategias que tanto Almendra como el nuevo local podrían imitar para no perder clientes y aumentar su imagen positiva.

Una vez sentadas las bases sobre las cuáles se regirá el plan de negocios, a continuación, se procede a tomar decisiones en cuánto al plan de acción a realizar, teniendo en cuenta las estrategias seleccionadas, para lograr los objetivos anteriormente propuestos.

CAPÍTULO VI: PLAN DE ACCIÓN

Como vimos en el marco teórico, la etapa de plan de acción es la parte mas operativa del plan de negocios, ya que como mismo lo indica su nombre, se actúa, es decir, se realiza todo lo que se fue analizando y planificando en las etapas anteriores.

Antes de llevar a cabo esta etapa, es necesario que las dueñas no sólo sean conscientes de todas aquellas acciones y estrategias que se llevaran a cabo, si no también que esten de acuerdo con las mismas, ya que cualquier malentendido o desacuerdo podría hacer peligrar la efectividad del plan y su continuidad en el tiempo.

Una vez informadas todas las personas de la compañía (en este caso las tres dueñas de Almendra) y cuando todas estén dispuestas a llevarlas a cabo, se procede a realizar acciones en las 4P (producto, precio, plaza o distribución y promoción).

Las mismas se detallan a continuación:

A) PRODUCTO

El producto, tanto en el caso de Almendra como en el del nuevo negocio, es indumentaria femenina.

a. Atributos del producto

Los atributos que posee la indumentaria de Almendra y por la cuál es reconocida tanto por sus clientes como por el resto de la gente de la zona es principalmente la relación calidad- precio de las prendas, como así también la atención de las dueñas y las facilidades a la hora de pagar, lo cual forman un valor agregado al producto.

Los beneficios que ofrecerá el nuevo producto, es decir, la indumentaria orientada a jóvenes y adolescentes que venderá el nuevo local, es principalmente el de entender las necesidades que éstas tienen, de demostrar que ya dejaron de ser niñas y comenzaron a sentirse mujeres, con todo lo que ello implica. El diseño de las prendas muestra eso, sin llegar a ser algo provocativo ni perder la esencia de la indumentaria de Almendra que es elegante y sofisticada.

c. Asignación de marca

Para la marca, se decidió crear un isologotipo basado en la marca principal, la cual se adjunta a continuación:

Gráfico 6: marca Almendra



Fuente: Miriam Marchesini, Cristina Longuin y Cecilia Berni, 2012.

En la misma se puede visualizar que contiene letras simples, en color blanco, con un fondo marrón, y un isotipo similar a una flor de colores rosa pasteles.

Teniendo en cuenta la marca original, se decidió crear una nueva marca, en la que se intenta lograr que cualquier persona que vea el nuevo local, asocie éste inmediatamente a Almendra, y se entienda que comprando en el nuevo local se asegura de obtener la misma atención personalizada, los mismos beneficios de calidad en las prendas, una amplia variedad de marcas reconocidas, y precios justos y acordes a la situación del país.

Para ello, se decidió utilizar la misma tipografía e isotipo, pero intentando rejuvenecer la marca cambiando levemente el nombre, a Almendrita, y cambiando los colores utilizando la gama de rosas que contiene el isotipo original. Además, se agrandó el isotipo para lograr llamar la atención a las personas del público al que apunta.

A continuación, se adjunta la nueva marca:

Gráfico 7 : marca Almendrita



Fuente: elaboración Propia

c. Presentación

En el caso de la indumentaria de Almendra, la presentación consta de bolsas blancas, con el logotipo en el centro de la misma, las cuáles son compradas por las dueñas a un distribuidor de Maipú y vienen en tres tamaños: pequeñas de 18 cm x 26 cm (en el caso de que sean prendas chicas, como pañuelos, remeras básicas o algún accesorio), medianas de 36 cm x 30 cm (para prendas más grandes como pantalones, camisas, o sweaters) y grandes de 40 cm x 40 cm (éstas se usan cuando las clientas compran más de una prenda, o en el caso de que lleven las camperas de abrigo). Se adjunta a continuación un ejemplo de bolsa mediana:

Gráfico 8: bolsa Almendra



Fuente: <http://facebook.com/AlmendraMaipu>

Estas bolsas vienen acompañadas por un sticker con el logotipo, el cual es colocado en el centro de la bolsa para cerrar la misma. Por último, y para terminar la presentación, las dueñas rocían la ropa a entregar con un perfume UMA (es la misma fragancia que se vende en Vitamina, marca famosa en Mendoza, y que las dueñas consiguen a precio mayorista ya que el esposo de una de ellas es distribuidor de perfumes).

En el caso de que la prenda comprada sea para regalar, a la bolsa se le agrega un moño dorado (el cual viene de diversos tamaños dependiendo de la bolsa en la cual sea colocado), y papel crepe color blanco que sobresale por los costados de la bolsa.

Para la nueva marca, la presentación continuaría siendo la misma, con la diferencia que las bolsas tendrían el isologotipo de la nueva marca, el moño sería rosado y el perfume UMA Kids, una fragancia que se adapta mejor a las jóvenes adolescentes y que también las dueñas consiguen a un precio accesible. A continuación, se adjunta un ejemplo de bolsa de Almendrita:

Gráfico 9: bolsa Almendrita



Fuente: elaboración Propia

Además, se decidió incorporar una tarjeta en cada una de las bolsas con los datos de la empresa, como dirección, teléfono, facebook e instagram del local. Esto permitirá que las personas tengan acceso a toda la información de la empresa, y que pueda ser compartida fácilmente. A continuación se adjunta un ejemplo de tarjeta:

Gráfico 10: tarjeta Almendrita



Fuente: elaboración Propia

d. Rotulado

El rotulado para ambos locales es la etiqueta de la ropa, la cual consta de un rectángulo de aproximadamente 10 centímetros de largo por 4 de ancho, el cual posee impreso el logotipo de la marca y en el reverso un sticker pequeño con el precio de la prenda, el cuál es colocado por las dueñas en lapicera.

Se decidió distinguir brevemente las prendas utilizadas exclusivamente para jóvenes adolescentes, las cuáles se venderán únicamente en talles superiores a 14, de aquellas que pueden ser vendidas tanto para niñas como adolescentes. Para ello, las primeras llevarán colocadas una etiqueta negra con el isologotipo de Almendrita, y las segundas llevarán la marca original.

A continuación, se adjunta un ejemplo de ambas etiquetas:

Gráfico 10: etiquetas Almendrita



Fuente: elaboración Propia

B) PRECIO

a. Política de precios

Como se dijo anteriormente en la etapa de definición de estrategias, tanto para Almendra como para Almendrita, deberán utilizar una estrategia de precios orientada tanto a los costos como a la competencia, es decir, ponerle a cada una de las prendas o al conjunto de ellas un precio que cubra todos los costos que posee la empresa (tanto los fijos como los variables) y que les deje a las dueñas un margen de rentabilidad; pero que a su vez tenga en cuenta los precios que poseen las mismas prendas, pero en negocios competidores, para no perder clientes.

Para ello, como primer paso, las dueñas deberían llevar una lista actualizada de aquellos gastos fijos en los cuáles deben incurrir para que ambos locales funcionen sin inconvenientes: alquiler tanto de los locales como de la playa de estacionamiento; servicios como luz, gas, agua; y el sueldo de las dueñas

(el cual siempre fue variable, y se recomienda que comience a tomarse como un gasto fijo, para evitar conflictos y para que no existan meses en los cuáles las dueñas no cobren, como sucedía anteriormente).

Una vez obtenidos los costos fijos para ambos locales, se suman los 12 meses y se lo divide por las ventas anuales (en caso de Almendra, se puede tomar el año 2018 para obtener números reales, y el mismo valor se le coloca al nuevo local). A este cociente se lo multiplica por 100 para obtener un porcentaje, el cual deberá ser considerado en el precio de venta de cada prenda para ayudar a pagar los gastos fijos.

Por último, al valor obtenido sumando el costo del producto más el porcentaje de costos fijos, se debe agregar el margen de rentabilidad que la empresa querría obtener. Dicho margen le permitirá a la empresa reinvertir en indumentaria, pagar los costos variables como gastos de librería, refrigerios, artículos de limpieza, modista para arreglar aquellas prendas que hayan sufrido roturas, entre otros, y para tener una cierta cantidad de dinero ahorrado por cualquier imprevisto que pueda llegar a surgir.

Puede ser necesario, que, en algunos casos, se deba aplicar un porcentaje menor en algunas prendas (por ej: porque su costo sea muy elevado, o porque con dicho porcentaje se supere el precio de la competencia) y en otras prendas cuyo valor sea más bajo se deba compensar el porcentaje perdido (por ej.: porque no es de marca, porque lograron comprarlo en liquidación, o por algún descuento especial otorgado por el proveedor). Ésta es una estrategia que deberán seguir las dueñas al momento de determinar por cuánto será vendida la mercancía, sin dejar de tener en cuenta el porcentaje inicial.

Según un artículo publicado en el blog Cuida tu Dinero, por Richard Morgan, la rentabilidad promedio de los locales minoristas oscila entre un 25 y un 35 por ciento. Dadas las circunstancias del país en materia de economía y teniendo en cuenta que el nuevo local necesitará de precios altamente competitivos para poder ingresar en el mercado sin grandes dificultades, se recomienda a las dueñas de Almendra que calculen para ambos locales (en promedio) una rentabilidad del 25 por ciento.

En los años que lleva la empresa funcionando, nunca se les prestó atención a éstos detalles, y las dueñas, sobre el precio de compra añadían un porcentaje (generalmente del 50%), para definir el precio de venta, sin saber si con ello lograban cubrir los gastos. Esto generaba, que en ciertos meses del año (sobre todo en temporada baja, la cual se considera que abarca los meses en los cuales el paso a Chile está abierto y no hay grandes esperas en la aduana) no podían obtener dinero como contraprestación a sus horas de trabajo. Esto sin dudas las mantenía desmotivadas, por lo que comenzaba a decaer el rendimiento, y esto se veía reflejado en las ventas.

Es por éste motivo, que se cree primordial realizar un análisis de los porcentajes anteriormente expuestos y mantener los datos actualizados.

b. Políticas de financiación

Actualmente, Almendra no sólo recibe casi todas las tarjetas de crédito y débito habilitadas en Mendoza (Visa, Master, Nevada, American Express, entre otros).

Además, constantemente incluyen en sus beneficios las políticas propuestas por el gobierno para afrontar la crisis del país (por ejemplo, en el año 2017, Almendra se adhirió al programa propuesto por el gobierno “Ahora 12”, el cual permite comprar en 3, 6, 12 y hasta 18 cuotas sin interés). Esto le dio mayores posibilidades de comprar a las clientas y aumentó notoriamente las ventas, por lo que se recomienda que para el nuevo local se sigan adhiriendo a dichas políticas.

C) DISTRIBUCIÓN

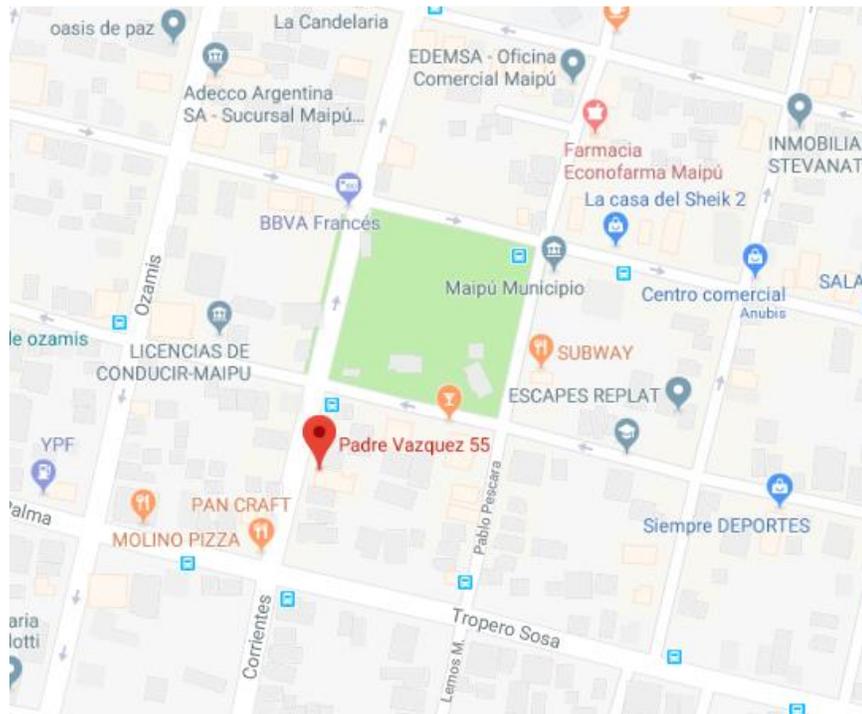
a. Diseño y selección del canal de distribución

Cada marca poseerá un local en donde se expondrán las prendas. Éste será el único medio de distribución, ya que como se vio anteriormente una de las ventajas que diferencian a Almendra es la atención personalizada, por lo que se cree conveniente que sean las dueñas las únicas personas que puedan comercializar la ropa de ambas marcas.

b. Localización y dimensión de los puntos de venta

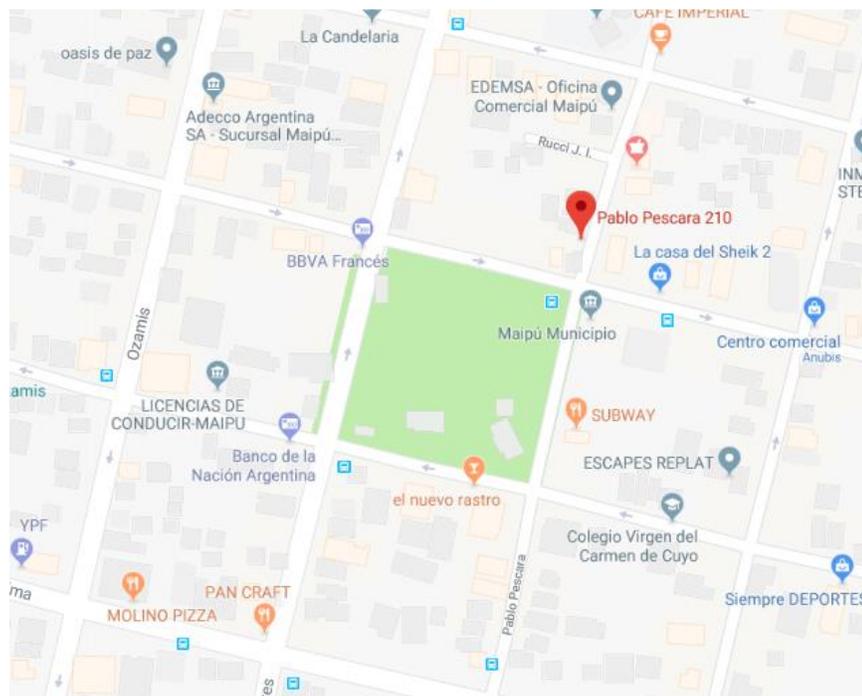
Ambos locales se encontrarán en el departamento de Maipú, Mendoza, con una distancia entre sí de aproximadamente 200 metros. Almendra se ubica a media cuadra de la plaza principal, y el nuevo local se ubicará en frente a la misma, ya que posee mayor circulación de gente y una mayor probabilidad de ser visto y reconocido.

Gráfico 11: ubicación Almendra



Fuente: Google Maps

Gráfico 12: ubicación Almendrita



Fuente: Google Maps

Dentro de los locales, se deberán utilizar ciertas estrategias a la hora de distribuir la ropa en el lugar para atraer la atención de las clientas. Las mismas se detallan a continuación:

- Ordenar las prendas por tamaño (de menor a mayor) y por color: esto favorece la vista de las clientas y además facilita el trabajo de las dueñas ya que les permite encontrar con mayor rapidez lo que están buscando.
- Crear looks completos para colocar en las vidrieras: esto permitirá focalizar la atención en la campaña principal y proporcionarle un valor agregado incorporando accesorios como bolsos, pañuelos o collares, que de otro modo pasarían desapercibidos ante la mirada de las clientas.

Es importante que se vea de alguna manera que existen talles grandes (que es algo que por el estereotipo de belleza que se intenta vender tanto en los medios como en las casas de ropa, es difícil de conseguir por lo que es valorado por las mujeres)

- Tener en cuenta los colores: las tendencias varían cada temporada. Lo más recomendable es seleccionar grupos de prendas de tres colores diferentes, que encajen entre sí, pero teniendo en cuenta no sobrecargar el espacio ya que hará que las clientas no reparen en cada artículo.
- Colocar las prendas de manera estratégica: esto ayuda a potenciar la compra por impulso y lograr que las clientas se lleven algo que no tenían pensado adquirir. Para ello tener en cuenta la altura (la ideal va desde debajo de los ojos hasta las rodillas); poner las prendas básicas en el lugar más alejado de la entrada para que haya que recorrer el local, y de paso, ver el resto de las propuestas; y por último colocar al menos una prenda en promoción cerca de la entrada del local y en las vidrieras, para atraer potenciales clientes.
- Colocar a todos los artículos el precio: para facilitar la compra y evitar que las dueñas pierdan tiempo buscando cada prenda.

D) COMUNICACIÓN

a. Identificación del público meta

El público meta está constituido por todas aquellas personas a la empresa quiere que le llegue un determinado mensaje. En este caso, el público meta de Almendra y de Almendrita se resumiría a todas las mujeres de Maipú y departamentos vecinos como Godoy Cruz, Guaymallén, Ciudad, Luján de Cuyo, con edades que rondan entre los 8 y 18 años y los 35 y 65 años.

Cabe destacar, que al ser locales orientados a públicos diferentes (por la edad a la cual apuntan) se deberán realizar distintas comunicaciones.

b. Determinación de los objetivos de comunicación

Como segundo paso se debe analizar en que etapa de la compra se encuentran los clientes. En este punto es necesario diferenciar a ambos locales.

En el caso de Almendra, las clientas conocen la marca hace ya algunos años, por lo que se entiende que la misma se encuentra en una etapa de madurez. Es por esto, que el objetivo de la comunicación debe ser el de poner énfasis en los beneficios de la marca.

Con respecto a la nueva marca, Almendrita, por ser una marca nueva, la empresa se encuentra en una etapa de nacimiento. Es por esta razón que el objetivo de comunicación debe ser el de dar a conocer la marca.

c. Diseño del mensaje

Como ambos locales se encuentran en momentos distintos del ciclo de vida de un negocio, hay que diferenciarlos a la hora de diseñar el mensaje que se quiere transmitir.

En el caso de Almendra, como ya es un local conocido en Mendoza (sobre todo en Maipú), lo que se busca con el mensaje es reforzar el conocimiento que se tiene sobre la marca (recordar horarios, dirección), y que esto además permita ampliar el público objetivo, llegando a departamentos de la provincia en los que la marca aún no está instalada.

Para esto, se necesita un mensaje repetitivo (puede ser por ejemplo con un jingle, o una canción de fondo pegadiza), conciso, preferentemente corto para que no exista demasiada información que despiste al público.

En el caso de Almendrita, como es un local nuevo que la gente no conoce, es necesario que el mensaje sirva para dar a conocer la nueva marca, que es lo que vende, a que público apunta, dirección y los horarios de atención; y lo más importante, debe dejar en claro que, si bien es una marca desconocida, proviene de las mismas dueñas de otra marca que ya está instalada y que es elegida por gran parte de las mujeres de Maipú.

d. Selección de los medios de difusión

Como se mencionó en el capítulo III, los principales medios de difusión que deberían utilizar las dueñas ya que son los más consumidos actualmente y además no les insume ningún tipo de costo son las

redes sociales. En el caso de Almendra deberían mantener activo y actualizado el perfil de Facebook que abrieron hace ya 3 años, y abrir una cuenta de Instagram; y para Almendrita se recomienda también abrir una cuenta tanto de Facebook como de Instagram. En todos los casos se debe mantener actualizada la información de horarios, direcciones, ropa de la temporada, liquidaciones, tarjetas aceptadas, cuotas sin interés, y toda aquella información que sea útil para las clientas tanto actuales como potenciales y que las incentive a comprar.

Además de mantener las redes sociales actualizadas, se pueden generar acciones para atraer seguidores, como, por ejemplo, realizar sorteos de algunas prendas que consten de ciertas pautas que la persona que quiere participar deba acatar, como por ejemplo seguir la página, etiquetar a tres amigos que también deban seguir la misma y compartir la publicación del sorteo. Esto puede ser una forma simple de llegar a una mayor cantidad de personas e ir generando una conciencia colectiva de la marca.

Por otro lado, se cree necesario invertir en publicidades para algunos medios que son consumidos mayormente en la zona donde se encuentran ambos locales. Debido a que el presupuesto para acciones de ésta índole es escaso, se decidió seleccionar tres.

El primero consta de una publicidad de media página en una revista llamada “Club House”, la cual es entregada gratuitamente en todas las casas de barrios privados de Maipú. Esta acción ya fue realizada hace dos años, y dio buenos resultados ya que no sólo se recuperó el dinero invertido en la publicidad, sino que las ventas aumentaron notoriamente. Lo recomendable sería que la publicidad apareciera 4 veces al año, en los meses en los que se realizan las liquidaciones y comienzan a entrar las prendas de la nueva temporada.

El segundo consiste en una publicidad para una radio de Mendoza, la cual lleva años siendo la más escuchada de la provincia, y cuyo costo no es elevado a comparación de otras radios, o de publicidades en algunos medios gráficos o la televisión. La misma se escucharía de lunes a viernes a las 13 hs y 18 hs, que son los dos horarios donde existe mayor tráfico, donde salen los alumnos de las escuelas, donde termina el horario de comercio, por lo que se supone que es cuando más mujeres están escuchando la radio. Se realizaría una prueba de un mes para ver la efectividad de la publicidad, y en base al resultado se decidiría renovar o no el contrato con la radio.

El tercero consta de seleccionar dos conductoras de televisión local, para que vistan la marca Almendra. Dicha estrategia se explica en el siguiente apartado.

e. Selección del origen del mensaje:

Se comprobó con una de las dueñas de una importante marca de ropa ubicada en el centro de Mendoza, llamada Ananá Showroom, que las ventas se incrementaron considerablemente cuando dos conductoras de Canal 7, Daniela Gutierrez y Ornella Ferreyra, comenzaron a llevar puesta ropa de dicha marca, y a mostrarla como publicidad. Teniendo en cuenta éste antecedente, se cree conveniente realizar lo mismo para Almendra.

Para llevarlo a cabo, se seleccionaron dos conductoras, una de canal 9 y otra de canal 7 (para llegar a un mayor porcentaje de público). Por un lado, se encuentra Gisela Campos, reconocida conductora de Canal 7, reina de la Vendimia en el año 2005, y reconocida por su carisma y llegada al público. Por el otro lado se encuentra María José Pérez Comalini, conductora de Canal 9, también reconocida por su calidez y simpatía.

A ambas se les ofrecería lo mismo: vestir las dos veces por semana con ropa de la marca, con el fin de promocionar la marca Almendra, y se les pediría que nombraran la misma al menos una vez en sus respectivos programas (aprovechando que ambas tienen programas en canales distintos y en horarios centrales) y además, que suban una foto con el outfit completo en Instagram nombrando y etiquetando la marca. A cambio se les ofrecería a ambas que elijan algunas prendas (pueden ser las que vistan en sus respectivos programas u otras diferentes).

El caso de Almendrita en este aspecto es un poco más complicado, ya que no existen programas locales que incluyan niñas. Sin embargo, una estrategia que puede ser útil es facilitarles prendas periódicamente a algunas conductoras seleccionadas, que posean hijas de entre 8 y 18 años, para que suban fotos de las mismas en sus redes sociales etiquetando y agradeciendo la marca.

Si bien esto no permitiría que las prendas se luzcan en televisión, le daría a la marca Almendrita un determinado prestigio por ser promocionada y recomendada por personas que son conocidas y queridas en la provincia de Mendoza y alrededores.

f. Establecimiento del presupuesto total de promoción:

Teniendo en cuenta los 4 métodos existentes para fijar el presupuesto de promoción de la empresa, el que se optó en este caso en particular fue el de fijar el presupuesto en base a al nivel que pueden pagar, es decir, el método costeable.

El método elegido, se debe a que Almendra es una empresa pequeña que debe realizar inversiones sólo en la medida que tenga los medios necesarios para afrontarlas.

g. Decisión de la mezcla de promoción:

Debido a las características del negocio se decidió seleccionar la siguiente mezcla de promoción:

Gráfico 13: Mezcla de promoción



Fuente: elaboración propia

Para el primer caso, existen numerosas herramientas relacionadas a la promoción de ventas, pero las que deberían usar las dueñas para ambos locales son las siguientes:

- Premios: como se habló en puntos anteriores, deberán sortear prendas a través de las redes sociales, incitando a las mujeres a seguir las mismas, aumentando el conocimiento de ambas marcas.
- Descuentos: reducción de los precios por un cierto periodo de tiempo, sobre todo en las liquidaciones de temporada o en ocasiones especiales como el día de la madre, día del niño o navidad, entre otros.
- Premios a la fidelidad: este tipo de promoción lo realizan desde hace años con la marca Almendra obteniendo resultados satisfactorios, por lo que se recomienda seguir la misma táctica con la nueva marca. La idea es continuar con las cuentas corrientes para aquellas clientas que vayan

periodicamente, permitiéndoles pagar en cuotas y devolviendo aquellas prendas que no les sentaron bien sin necesidad de abonar por ellas.

Para el caso de la publicidad, como ya se detalló en puntos anteriores, se harán en medios gráficos (revista Club House), radiales (Radio Brava) y televisivos (vestir a conductoras de canales locales).

h. Cuantificación de los resultados de promoción u obtención de retroalimentación:

Se realizarán encuestas anónimas periódicas (se recomienda que sean semestrales) para verificar si las personas recuerdan ambas marcas, en donde las han visto, si han comprado, y su experiencia con la misma.

Dichas encuestas ayudarán a modificar los programas de promoción y de publicidad, optimizando el presupuesto y seleccionando aquellas herramientas que mejor ayuden a ambas marcas a ser recordadas y reconocidas.

Como conclusión del capítulo, podemos decir, que tomando decisiones concretas y altamente efectivas en las 4 variables de la empresa (producto, precio, plaza y promoción), podemos asegurarnos el éxito tanto de Almendra como de Almendrita.

CAPÍTULO VII: CONTROL

El presente capítulo es importante para el futuro de ambos negocios, ya que las dueñas deberán seleccionar un método de control que les permita verificar los resultados obtenidos luego de abrir el nuevo local y de mejorar ciertos aspectos de Almendra. La única manera que tendrán de tomar decisiones es a través de un sistema de control eficiente y simple, que sea fácilmente leído e interpretado por las dueñas, quienes como ya vimos en capítulos anteriores, no poseen estudios ni experiencia en términos contables.

Teniendo en cuenta los cuatro métodos posibles de control propuestos en el marco teórico, se decidió que las dueñas deben realizar un control de rendimiento. Mediante este tipo de control, se mide el grado de realización de los objetivos propuestos durante un cierto tiempo.

Para el caso investigado en este trabajo, se presentaron diversos objetivos, tanto cuantitativos como cualitativos, los cuáles deberán ser cumplidos en su totalidad en el lapso de 18 meses (periodo de tiempo en el que se deberán tener en cuenta los resultados obtenidos, antes del mismo se considera que la empresa se encuentra en expansión, y que tendrá una baja rentabilidad debido a la inversión inicial para la apertura de Almendrita).

Una vez finalizado el plazo de año y medio a contar a partir de la realización de las estrategias mencionadas en el Capítulo VI, se deben recolectar los resultados obtenidos en ambos locales. Para ello, vale aclarar, es necesario que las dueñas lleven una correcta registración contable de las ventas (diferenciando en este caso las realizadas con efectivo y las financiadas con tarjeta de crédito o débito), de los costos de mercadería (adjuntando cada una de las facturas como prueba de pago para evitar malos entendidos entre las socias), de todos aquellos gastos tendientes al funcionamiento de los locales (servicios como luz, agua, gas, alquiler de ambos locales, alquiler de la playa de estacionamiento, gastos de librería, alimentos, entre otros) y de las cuentas corrientes (apertura, modificación de datos como teléfono de contacto, todos aquellos movimientos que surjan como compras, pagos, devoluciones y descuentos, y baja).

Cuando toda la información es debidamente recopilada, se procede a analizarla para verificar en que grado se cumplieron los objetivos propuestos al comenzar el presente estudio. Es recomendable que esta tarea la realice el contador, ya que la manipulación de datos por parte de alguien que no sea expertiz en la materia puede generar errores en los cálculos o en la interpretación de los datos. Además, tener un

tercero externo y ajeno a las dueñas permite aumentar la objetividad en el análisis y estudio de los resultados obtenidos.

A partir de la realización del control de rendimiento, se deben tomar decisiones respecto a las estrategias y los planes de acción utilizados hasta el momento, lo que implica modificar, ajustar o eliminar aquellos que no hayan permitido obtener los resultados esperados. Es importante que todos los cambios sean realizados en tiempo y forma, para que el control sea realmente eficiente y para evitar cualquier tipo de pérdida, ya sea de dinero o de clientes.

Por último, se recomienda que tanto la fijación de objetivos como el control de rendimiento sean realizados periódicamente, ya que se entiende que en un mercado versátil como el de indumentaria, donde la moda va mutando continuamente, y en un país en constante cambio debido a los problemas políticos, económicos y sociales, es necesario estar en permanente avance.

Como conclusión, podemos decir que el control de rendimiento es el método más adecuado para asegurarse de haber cumplido con los objetivos propuestos al inicio del presente trabajo, y a su vez, para tomar acciones tendientes a corregir u mejorar aquellos aspectos para los cuáles se esperaban resultados distintos.

CONCLUSIÓN

Mediante el presente trabajo de Investigación, se intentó resolver el problema planteado por las dueñas de Almendra, de analizar la factibilidad de apertura de un nuevo local dirigido a niñas y adolescentes de 8 a 18 años. Para ello se tuvo en cuenta la hipótesis del trabajo, de que Maipú no posee hasta ahora un local dirigido a dicho segmento, y que la empresa cuenta con las suficientes herramientas como para hacer frente a ello.

Para poder responder a la problemática planteada anteriormente, en primer lugar se realizó un análisis del sector en el que se sitúa la empresa, teniendo en cuenta todas aquellas variables que determinan las condiciones en la que se encuentra Almendra, y el grado de influencia que las mismas tienen sobre sus objetivos y resultados. Luego se encontraron aquellas fortalezas y oportunidades que las dueñas deben conocer y aprovechar, y todas las debilidades y amenazas que deben sortear para poder lograr el éxito en ambos negocios. Este primer análisis permitió verificar que tanto el entorno del negocio como las cualidades del mismo permiten a las dueñas, permanecer y crecer en el mercado sin necesidad de grandes cambios.

Una vez estudiado el sector, y decidido continuar con el proyecto, se establecieron los objetivos a cumplir en un periodo de 18 meses, diferenciados en cuantitativos y cualitativos, los cuales se encuentran orientados al crecimiento de la marca original, al posicionamiento de la nueva, y a una optimización en las compras para evitar la obsolescencia. Estos objetivos son la base del trabajo, ya que a partir de ellos se definen todas las decisiones a tomar en el resto de los capítulos.

Un capítulo especial fue realizado para analizar la situación de Chile y como influye en el negocio de indumentaria femenina. Se concluyó en él, que si bien el tipo de cambio y la pérdida del poder adquisitivo de las personas ya no favorece al mercado chileno como lo hacía hace algunos años, es un competidor importante ya que los precios siguen siendo más accesibles y la variedad de opciones mucho más amplia que en Argentina. Se determinó, sin embargo, que no es un impedimento para la realización de ninguno de los cambios propuestos en el trabajo, si no simplemente un punto a tener en cuenta.

En el cuarto capítulo se definieron las estrategias tanto de negocios, de precio, de marca, funcional, organizacional, de crecimiento, y de posicionamiento competitivo a realizar por las dueñas. Dichas estrategias se encuentran interrelacionadas entre sí y se llevarán a cabo simultáneamente para poder cumplir con los objetivos establecidos previamente.

Para continuar con el trabajo, se establecieron todas aquellas acciones a realizar, en cuanto a las cuatro P (precio, producto, plaza y promoción) del nuevo local:

- Para el producto, que en este caso es la indumentaria femenina orientada a niñas y adolescentes, se definieron aquellos atributos que tendrá, como la marca y la presentación, siempre intentando cumplir uno de los principales objetivos que es que el público relacione sin dificultad ambas marcas.
- En cuanto al precio, se decidió que para definirlo se tenga en cuenta tanto los costos necesarios para el funcionamiento del negocio (tanto directos como indirectos) como la competencia, y además mantener las políticas de financiación elegidas para Almendra, dado su éxito.
- Para la promoción, se aconseja abrir redes sociales para ambos locales, y mantenerlas actualizadas permanentemente. Además, se seleccionan medios de difusión como radio, televisión y revistas, y se brindan métodos concretos para promover ambas marcas en cada uno de ellos.
- Por último, para distribuir el producto, como sólo se venderá en los locales, se establecieron pautas que permitirán que el punto de venta sea atractivo para el público objetivo, y que ayude a aumentar las compras por impulso.

Para finalizar con el plan de negocios, se determinó el tipo de control que deberán utilizar las dueñas una vez finalizado el plazo de 18 meses a contar a partir de la apertura del nuevo local, el cual consiste en analizar los resultados de ventas, costos y cuentas corrientes, para determinar en que grado se cumplieron los objetivos, y tomar decisiones en base a ello.

Como conclusión, podemos decir que el futuro del negocio no corre peligro, si se toman las decisiones propuestas a lo largo del presente trabajo, y que, por el contrario, es posible expandir el negocio, teniendo en cuenta la necesidad de las mujeres de Maipú, y manteniendo todas las virtudes que hacen de Almendra un excelente lugar para comprar.

REFERENCIAS

- OCAÑA, Hugo Ricardo, (2012), *“Dirección Estratégica de los Negocios”*, Buenos Aires: Dunken
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, (2012), *“Principios de Marketing”*, México: Pearson Prentice Hall

PAGINAS WEB CONSULTADAS

- <https://definicion.de/plan-de-negocios/>
- <http://musicaymercado.org/gastos-fijos-en-precio-final/>
- <http://blog.retif.es/como-colocar-la-ropa-en-una-tienda/>
- <https://www.cuidatudinero.com/cul-es-el-margen-de-ganancia-bruta-promedio-de-un-negocio-minorista-pequeo-5878.html>
- http://www.unap.cl/prontus_unap/site/artic/20150505/asocfile/20150505105202/como_elaborar_una_introduccion_1.pdf
- <http://losandes.com.ar/article/view?slug=sigue-siendo-mas-barato-comprar-en-chile-que-en-argentina>
- <http://robertoespinosa.es/2014/03/25/como-elaborar-el-plan-de-marketing/>
- <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- <http://googlemaps.com.ar>