

B I S O N T E
SWEATERS

INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS
DE UNA EMPRESA
TEXTIL MARPLATENSE

MARÍA PAZ MENDIONDO - LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TUTOR: LIC. ANGEL DIAZ - UNIVERSIDAD F.A. S. T. A. - 2001

BIBLIOTECA CASA 116
E-10

BISONTE SWEATERS

Indice:

<i>Abstract.</i>	2
<i>INTRODUCCIÓN.</i>	3
<i>ESCENARIO Concepto</i>	4
<i>ESCENARIO ECONÓMICO</i>	5
MUNDIAL	5
MERCOSUR.	5
ARGENTINA	9
<i>ESCENARIO SOCIO - CULTURAL</i>	11
<i>ESCENARIO TECNOLÓGICO</i>	13
<i>ESCENARIO COMPETITIVO</i>	15
<i>CONCLUSIONES</i>	16
<i>LA EMPRESA, situación actual:</i>	18
ASPECTOS FÍSICOS:	18
ORGANIZACIÓN:	18
ORGANIGRAMA	19
<i>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</i>	20
PLANTEL DE PERSONAL	21
OTROS ASPECTOS	22
<i>ÁREA DE PRODUCCIÓN</i>	23
DISTRIBUCION DE PLANTA.	23
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO EN FORMA GENERAL.	23
Detalle de producción	24
DETALLE DE PROVEEDORES	29
<i>ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN</i>	32
MARKET SHARE POR CANAL EN EL AÑO	33
DISTRIBUCIÓN DE LAS VENTAS EN EL AÑO POR CANAL	34
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO COMERCIAL	36
<i>2º PARTE DEL TRABAJO DETERMINACIÓN DEL análisis FODA PARA LA EMPRESA BISONTE SWEATERS</i>	38
Análisis de las fortalezas y Debilidades	39
Oportunidades y Amenazas	43
MATRIZ ANÁLISIS FODA EMPRESA TEXTIL	45
<i>Conclusiones del Análisis F.O.D.A.</i>	46

BISONTE SWEATERS

ABSTRACT.

Este trabajo se basa en la tarea de relevamiento y diagnóstico de la empresa BISONTE, la cual se dedica a la confección de sweaters, camperas y remeras de hilo, para adultos y niños en la ciudad de Mar del Plata, Provincia de Buenos Aires.

El objetivo es investigar una empresa marplatense, PYME familiar típica de nuestro medio, con un análisis del contexto y de sus funciones productivas, administrativas y financieras para poder determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas como resultado de dicho análisis. Por último, y teniendo todo lo anterior, arribar a cursos de acción a tomar para mejorar su performance.

INTRODUCCIÓN.

La empresa posee una fabrica en Mar del Plata, tres locales de venta minorista (dos en Mar del Plata, de los cuales uno esta ubicado sobre la Av. Juan B. Justo y el otro en el centro de la ciudad - el tercero se encuentra en la ciudad balnearia de Miramar, este se encuentra abierto durante la temporada) El local del centro en la Galería Sacoa es de propiedad de la empresa, mientras los dos restantes se alquilan. Para la venta fuera de la ciudad tiene una red de corredores en las zonas mas pobladas del país, y un representante con local propio en Capital Federal.

El trabajo comenzará con un análisis del contexto donde se encuentra la empresa, es decir un análisis de escenarios, para continuar luego con el relevamiento de cada una de las áreas de la empresa; el fin es descubrir el funcionamiento actual de la organización, se desarrollara el contexto en el que interactúa y como es posicionada la empresa dentro del mismo. Para obtener los datos de la segunda etapa utilizaré la observación personal y entrevistas con los miembros de la organización.

ESCENARIO

CONCEPTO

Esta forma de planear tuvo sus orígenes en los años 70' cuando Royal Dutch Shell, una empresa europea, enfrentó dificultades para responder preguntas relacionadas con los patrones de demanda y las oportunidades de sus productos en el mundo.

Un escenario es la modelización de situaciones contextuales futuras con sus posibles consecuencias, para poder estudiar si de ellas se derivan oportunidades o amenazas. La esencia de la construcción de escenarios no es tratar de predecir el futuro sino, descubrir las probables variaciones de las principales variables entre las posibles alternativas futuras. Los escenarios no nos dirán cuál será el suceso que se presentará.

Los modelos de escenarios pretenden lograr una imagen que, aunque simplificada, reproduzca en forma más fiel y ajustada la realidad que sea posible el devenir del comportamiento contextual, en el que tendrá lugar el accionar de la empresa.

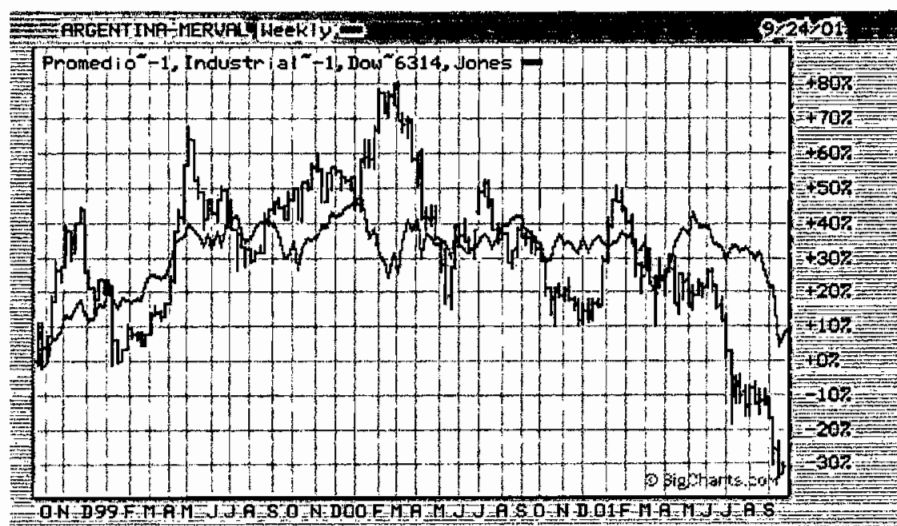
ESCENARIO ECONÓMICO

MUNDIAL

Los ataques terroristas ocurridos en E. E. U. U. El 11 de Septiembre han hecho que se produjera un punto de inflexión en la historia de la humanidad. Los mercados financieros mundiales están atravesando la peor crisis de los últimos 70 años. Las bolsas valores del mundo han reflejado todo esto con las bajas en sus índices día tras día. Y con la recesión y la guerra a la vuelta de la esquina, el mundo se enfrenta a un nuevo y desconocido panorama.

MERCOSUR.

El Mercosur se ha visto afectado directamente por el panorama mundial. La diferencia en el promedio de tasas de interés de las deudas de los gobiernos de la Argentina y Brasil comparadas con las de EE. UU. (una medida para medir el riesgo de cada país) se ha ampliado en alrededor de un punto porcentual dado el escaso margen de maniobra que tienen los gobiernos de ambos países. Hay quienes opinan ¹ que América Latina podría ser la región mas afectada en sus economías, y así respondieron sus indicadores: el Bovespa, el Merval, el IPC, etc .



¹ David Luhnow, Matt Moffett & Pamela Druckerman – The Wall Street Journal.

BISONTE SWEATERS

El gráfico muestra el comparativo entre los índices bursátiles de Argentina: Merval y el de los EE. UU.: Dow Jones y su evolución en los últimos tres años. En el último semestre el Merval no ha podido revertir su tendencia a la baja intensificándose en el último trimestre y llegando su mínimo de los últimos 10 años. El Dow Jones ha comenzado una tendencia a la baja a partir de Junio último, intensificándose a partir de Agosto.



El gráfico muestra el comparativo entre los índices bursátiles de los socios mayoritarios del Mercosur. Como se puede apreciar existe una marcada correlación entre el Merval (Argentina) y el Bovespa (Brasil). Ambos han iniciado un ciclo bajista a partir de Enero del 2001, no habiendo podido revertir esa tendencia a lo largo de lo que va del año.

Luego de los ataques, el Banco Interamericano de Desarrollo recortó sus pronósticos de crecimiento para la región a la mitad, un escaso 1%. Los economistas coinciden que estos países solo se podrán recuperar luego de que E E. U U. lo haga, para lo cual estiman por lo menos un año.

Con la reciente devaluación del Real(R\$) se cierran las puertas a los productos argentinos. Un litro de leche LV en nuestro país cuesta en promedio \$ 0.90 unos R\$ 2.45 Reales, el problema es que el precio en Brasil es de R\$ 0.80 Reales. Con esta última devaluación la Argentina perdió unos 2000 millones de dólares de las exportaciones argentinas a Brasil

El Mercosur, como proceso formal de integración, está atravesando un período de incertidumbre, incluso de estancamiento. Como consecuencia de ello, el proyecto está

perdiendo credibilidad, atractivo y eficacia pudiendo incluso perder legitimidad ante la opinión pública. Ello disminuye su potencial para atraer inversiones, y afecta su capacidad de ser una plataforma útil para competir y negociar en el mundo.

En vísperas de complejas negociaciones en el ALCA y con la Unión Europea, y eventualmente en la OMC, un Mercosur "en serio", con una combinación acertada entre flexibilidad y previsibilidad, con pocas reglas de juego de calidad e instituciones que las protejan, sigue siendo la mejor opción que tienen los cuatro socios, para navegar el exigente mundo de la globalización.

A fin de asegurar la tendencia hacia un escenario de consolidación del Mercosur como proceso formal y mejorar sustancialmente su imagen, la experiencia vivida en los últimos diez años indica sobre la conveniencia de concentrarse en trabajar rápido en cuatro frentes de acción prioritarios:

1. Los métodos para articular los respectivos intereses nacionales: Implica perfeccionar los mecanismos para adoptar decisiones que coloquen los intereses y realidades de cada socio, en la perspectiva más amplia de los objetivos estratégicos comunes. Implica institucionalizar la flexibilidad de las reglas de juego, tanto en relación al comercio recíproco -por ejemplo, válvulas de escape que prevean situaciones de emergencia, dentro de límites y de procedimientos estrictos, preferentemente en el marco de acuerdos o programas sectoriales de competitividad y de exportación-, como en relación a la política comercial externa -incluyendo un arancel externo común, adaptado transitoriamente a situaciones particulares de sectores y de países-, atendiendo las circunstancias de cada socio y, a la vez, preservando un grado razonable de previsibilidad para los inversores. Esto implica, por sobre todo, un gran esfuerzo de reflexión y de acción en el interior de cada uno de los socios, sobre sus verdaderos intereses nacionales en materia de inserción competitiva a escala regional y a escala global. En este plano parece recomendable que los socios se comprometan a institucionalizar el funcionamiento de sus respectivas Secciones Nacionales del Grupo Mercado Común, a fin de lograr un grado mayor de coordinación intra-gubernamental a la hora de definir los intereses nacionales en el Mercosur, logrando a la vez una mayor participación de la sociedad civil en sus distintas expresiones.

2. La profundización de la preferencia Mercosur: Ello implica no sólo perfeccionar el espacio de libre comercio -plagado aún de deficiencias innecesarias-, sino también extender efectivamente la preferencia a los servicios y a las compras gubernamentales. El norte debe ser claro: extender a todos los bienes y servicios el concepto de mercado

interno. Los plazos pueden y deben ser realistas. Pero mercados y ciudadanos necesitan saber con claridad cuál es la verdadera dirección a la que apunta el Mercosur. Hoy el horizonte está desdibujado, confuso. Tal confusión se acentúa por la falta de transparencia en las reglas de juego. Es difícil saber cuáles están efectivamente vigentes en cada país e incluso es difícil el acceso al complejo de acuerdos, decisiones, resoluciones y directivas, por parte de quienes no integran los elencos gubernamentales especializados.

3. El desarrollo de disciplinas colectivas: en el campo de las políticas macroeconómicas, de las políticas comerciales externas, y de las negociaciones con terceros países y con bloques económicos. En este plano cabe reconocer que los resultados hasta el presente han sido pobres. Por lo que se trata de acordar un mínimo de reglas de juego que tornen creíble, ante inversores y terceros países, la vocación de los socios de trabajar juntos. Se precisa convencerlos con hechos, que efectivamente los cuatro socios, y en especial Argentina y Brasil, están dispuestos a aceptar la vigencia efectiva de un mínimo de disciplinas colectivas, que restrinjan su natural propensión a adoptar medidas unilaterales fuera de los compromisos asumidos, y que incluso pueden tener como efecto el restringir de hecho, el prometido acceso irrestricto a sus respectivos mercados, o el distorsionar artificialmente las condiciones de competitividad relativa en el espacio económico integrado. La idea de integración de cadenas productivas, en torno a foros de competitividad y programas sectoriales de exportación, merece hoy una atención prioritaria de gobiernos y de empresarios. Poner a su servicio un FONPLATA renovado, en las líneas de la experiencia del Fondo Europeo de Inversiones, puede ser un paso fuerte hacia la mayor participación de las pequeñas y medianas empresas en la integración regional, y a su articulación en redes de alcance regional orientadas a competir en el mundo. Complementaría la idea central de la Cumbre Sudamericana de Brasilia, de articular redes de integración física, del transporte, de la logística y de las cadenas de distribución, de la energía y las telecomunicaciones, en torno a grandes ejes vertebrales de integración.

4. La administración de los naturales conflictos comerciales: No se requieren complejas estructuras institucionales. Se requiere utilizar plenamente la actual estructura intergubernamental, especialmente fortaleciendo el funcionamiento real de la Comisión de Comercio y del Grupo Mercado Común. Ello implica desarrollar los mecanismos nacionales de administración de las cuestiones comerciales vinculadas con el Mercosur. Supone además perfeccionar los mecanismos de solución de controversia existentes (Protocolos de Brasilia y de Ouro Preto), con ideas simples de concretar (grupos de

expertos independientes a nivel de la Comisión de Comercio; listas transparentes y estables de expertos y árbitros; selección cruzadas de los árbitros) y asumiendo cada país la noción de un proceso orientado por pocas reglas que efectivamente se cumplan.

ARGENTINA

Los incidentes del 11 de Septiembre se produjeron en momentos en que la turbulenta crisis financiera Argentina se había calmado un poco. Algunos funcionarios argentinos² creen que la incertidumbre global es mayor a la incertidumbre local.

El volumen del gasto público agregado en Argentina está en el centro del debate actual. Agotadas las vías de eludir la cuestión de los límites al gasto público por financiamiento externo o interno, vuelve a plantearse el esquema más simple: el equilibrio entre ingresos y gastos es una regla de la administración fiscal: el déficit cero. Con esto lo referido al gasto político adquiere mayor importancia. Y los desvíos sólo son tolerables cuando son transitorios. El tema ha dejado de ser eje en intercambio de ideas de académicos para llegar a las conversaciones cotidianas de los argentinos.

Ha llegado el momento de introducir reformas, y sería muy beneficioso para la democracia que los Poderes Legislativos se anticipen a que les llegue como imposición social.

Por todo lo descripto podemos decir que estamos en una época en donde los cambios son muy rápidos y los movimientos para realizar las decisiones correctas deben ser iguales a estos, existe una crisis mundial en el tema económico que abarca no solamente a la Argentina sino también a potencias mundiales, pero mientras el país pueda responder con fuerza a estas crisis no debe ser el tema más importante a tener en cuenta, sino un parámetro para las decisiones a tomar.

Con respecto a la industria textil local podemos decir que este es uno de los pilares económicos de la ciudad, que en este momento esta atravesando por una situación crítica.

Esto se debe a:

1. la alta presión impositiva: Impuesto a los débitos y créditos, IVA, Ingresos Brutos, Ganancias, Impuesto al endeudamiento empresario, Impuestos al trabajo e Impuesto a los Bienes Personales.

² Mario Blejer, vicepresidente del Banco Central de la Argentina.

BISONTE SWEATERS

2. al ingreso de productos textiles provenientes de países orientales a precios bajos pese a los cambios arancelarios sigue sin existir control sobre el valor FOB de la mercadería ingresada al País.
3. Falta de un programa de gobierno que permita competir y exportar nuestros productos, porque la infraestructura y el conocimiento están.
4. la competencia desleal, ya que existe una gran cantidad de pequeños talleres que no pagan impuestos, ni cargas sociales (“economía subterránea”),

ESCENARIO SOCIO - CULTURAL

Desde hace dos décadas aproximadamente la industria textil ha sido una de las industrias regionales de mayor importancia. El sweater constituye uno de los típicos souvenirs de la ciudad. La proliferación de pequeños talleres que conservaban esencialmente una ancestral artesanía, fue dando paso a modernas fábricas montadas con tecnología de avanzada, organizadas en empresas de una considerable magnitud.

Este horizonte decidió reunirse en una institución que los representara y llevase la defensa de sus intereses sectoriales. Nació entonces en 1971, la Cámara Textil de Mar del Plata, que cuenta con una escuela de capacitación en la que se dictan cursos de remallado, tejido, terminación y revisado de prendas. La misma Cámara se encarga luego de ubicar al personal que ellos capacitan. Hasta hace unos años la industria textil contaba con 250 establecimientos aproximadamente y parte de la producción del pullover era vendida en Capital Federal y en el interior del país. Últimamente ha cambiado esto en forma contundente, ante la instalación de fabricas textiles en todo el país y la recesión económica que ha obligado a la disminución de la producción por parte de empresas marplatenses o la desaparición de varias de ellas. La industria del pullover jugaba un rol muy importante por las características particulares que presentan sus productos, que los distinguían de los que se hacen en otros lugares del país, generándole así a esta actividad un perfil propio que hacía a Mar del Plata un centro de consumo de prendas de punto de mucha importancia.

La cámara textil, aún hoy posee un rol protagónico entre las empresas que han sobrevivido a todos los abatares económicos y financieros ocurridos en los últimos años, en busca de un nuevo posicionamiento del "sweater marplatense" dentro de nuestro país.

La moda es otro ítem socio cultural a tener en cuenta. La moda es cambiante, lo que se usa hoy seguramente no se utilizará el año próximo; aunque pueda volver a utilizarse nuevamente en un futuro. Como dicen los especialistas "la moda va y viene". Los colores son los que definen una temporada y también determinados factores (modelos, talles, etc.)

Las costumbres cambian, pero aquí la velocidad de cambio es menor. Es por eso que la costumbre del vestido ha existido siempre; sus cambios a través de la historia del hombre se ha materializado a través de cambios en el diseño y en los materiales utilizados. Es por esto que podemos inferir que el vestido seguirá existiendo. Los sweaters forman parte de ese vestido, y por lo tanto continuaran utilizándose.

BISONTE SWEATERS

Seguramente aparecerán nuevos hilados sintéticos que tengan en cuenta la “ onda ecológica”, y diseños que compartan esta cultura.

Habrá que estar atento a los cambios de gustos y texturas a utilizar en un futuro cercano , para ser flexibles en cuento a la producción y permanencia en el mercado.

La tendencia indica una confección con nuevos materiales, mas simples y cómodos, la búsqueda de la diferenciación por medio del detalle, suavidad y confort.

También hay que tener en cuenta la línea mundial de la moda y las tendencias De los países que poseen un lineamiento de vestimenta similar al nuestro y a las grandes marcas, estos son los que marcan el paso en cuanto a diseño, color y fashion.

Es importante dentro de las empresas dedicadas a indumentaria, el departamento de desarrollo de producto que poseen, ya que este marcara la línea de comercialización de la empresa.

ESCENARIO TECNOLÓGICO

La industria del tejido de punto, concentrada territorialmente en la ciudad de Mar del Plata, fue desarrollada por un grupo de inmigrantes italianos a partir de la década del cincuenta. Posteriormente, frente a una fuerte expansión de la demanda turística, sufrió un profundo cambio tecnológico centrado en la incorporación de un parque de maquinarias electrónicas que revolucionaron los procesos productivos, la capacidad de manufactura y el diseño de nuevos productos.

Este crecimiento permitió decir que la industria textil marplatense fue durante 20 años una de las principales de la región, contando misma con aproximadamente 200 pequeñas y medianas empresas que se dedicaban no solo al tejido de punto sino también a otros procesos de las fibras de lana como fabricación de hilados, teñido de hilos o prendas y estampado de prendas de lana/pelo, entre otros. Las fibras utilizadas eran principalmente lana, fibras sintéticas y sus mezclas, y en menor porcentaje algodón.

Los cambios tecnológicos que se han producido en la última década han sido en cuanto a maquinarias y accesorios para la fabricación con producciones de maquinarias inteligentes que realizan los procesos en forma mas automática y eficiente, sin desperdicios ni gastos en excesivo personal.

La velocidad de estos cambios se ocurre con mayor frecuencia día a día. Las maquinas textiles son en si mismas tecnología, y por lo tanto habrá que estar informado a cerca de las variaciones que ellas puedan tener; principalmente en lo relacionado a la disminución de costos y en mejorar la calidad del producto.

En el campo de la informática, la computación ubica, la realidad virtual, la "multimedia", el CD-ROM y la Internet son los nuevos productos que cada vez serán más comunes en las computadoras personales. Como así también las computadoras portátiles. Es decir que cada vez contaremos con mayor información. Teniendo en cuenta que también será mayor el numero de los bancos de datos, los cuales tendrán mayor información y el acceso a los mismos será más fácil y menos costoso.

Los cambios en la informática y en las comunicaciones influirán también en la economía, ya que se desarrollaran nuevas formas de comercializar los productos, y servicios que se prestaran de forma distinta a la que estamos acostumbrados a ver. Por

BISONTE SWEATERS

ejemplo, a los bancos cada vez asistirá menos gente, ya que los clientes podrán realizar casi todas las operaciones desde sus computadoras personales vía módem.

En este escenario es necesario mencionar el desarrollo muy importante que esta teniendo el e-commerce como medio de comercialización de los productos y servicios que las empresas tengan para ofrecer.

Internet ha creado una serie innumerable de negocios virtuales, con los cuales se expanden los horizontes de venta no solo al país de origen de la misma sino a todos los lugares a donde llega la red. La empresa será en este caso la que ponga las restricciones en cuanto a ventas fuera de zona y cuales serán las condiciones para realizar este negocio.

Es muy beneficioso para la empresa todo este tipo de nueva tecnología, que hace que la misma pueda tener un desarrollo más intensivo en cuanto a calidad (mas competencia a nivel mundial) y cantidad (mayor demanda), lo que hará que la empresa se supere a ella misma constantemente.

ESCENARIO COMPETITIVO

La industria textil local esta integrada por un gran numero de pequeñas empresas. La oferta de producto esta formada por lo que ellas producen, las importaciones (que en los últimos años se han incrementado considerablemente), y a esto tendría que sumar las nuevas fibras sintéticas, como el “polartec”, que aparecen como sustitutos (especialmente en los jóvenes) Todo lo anterior nos llevaría a concluir que este es un mercado declinante, turbulento, y por ende, altamente competitivo.

La mayoría copia los diseños de las fabricas europeas o americanas (Benetton, Stefanel, etc.) ya sea por medio de revistas, desfiles, o bien viajando al exterior y trayendo muestras. Dicha copia muchas veces es parcial, ya que muchas veces los diseños surgen de uniones de dos, o más diseños. Por lo tanto es muy difícil diferenciarse en este punto.

La alianza con los proveedores, seria una buena estrategia para lograr un mejor posicionamiento, y estrategia que permitiría una mayor penetración en el mercado. Como así también el poder ofrecer otros productos junto con los anteriores.

La búsqueda de texturas diferentes, diseños más originales y un posicionamiento basado en la diferenciación del producto serán una buena alternativa a la hora de buscar un nicho en el que la empresa pueda desarrollarse plenamente y maximizar así sus beneficios.

CONCLUSIONES

Con respecto al escenario económico mundial podemos determinar claramente que es la época con mayor incertidumbre de las últimas décadas, luego de los atentados no se podrá prever cuáles serán las reacciones que tendrán los mercados mundiales en cuanto a una inminente Guerra con el Oriente .

Con respecto a las negociaciones con el Mercosur, como proceso formal de integración, escapa a soluciones razonables. Esto, en la medida en que haya voluntad de negociar, de construir realmente un espacio común y de preservar la reciprocidad de intereses, que es la única que puede sustentar el vínculo asociativo y su legitimidad social. Se requiere para ello de un fuerte liderazgo político colectivo, de imaginación técnica y de la participación creativa de la sociedad civil. Lo que sí parece claro, es que en tiempos de fuertes turbulencias, un Mercosur sin impulso ni iniciativas no sirve.

Un Mercosur consolidado no es contradictorio con la idea del ALCA. Por el contrario, puede ser condición necesaria para el éxito de una real negociación hemisférica y, sobre todo, para su legitimidad social en los países socios. Sin el Mercosur, la idea de libre comercio hemisférico quedaría más fácilmente expuesta a fuertes cuestionamientos sociales.

En las cuestiones nacionales podemos decir que es una época muy difícil del país, con una economía muy recesiva que hace que las pequeñas y medianas empresas subsistan simplemente , en una política de mantenimiento de stocks, clientes y ventas.

En el escenario socio cultural los ítems a tener en cuenta en el futuro son :
- la búsqueda de una tendencia al uso de materiales mas simples y cómodos, la búsqueda de la diferenciación por medio del detalle, suavidad y confort.

También hay que tener en cuenta la línea mundial de la moda y las tendencias
De los países que poseen un lineamiento de vestimenta similar al nuestro y a las grandes marcas, estos son los que marcan el paso en cuanto a diseño,

En el escenario tecnológico: Las MAQUINAS en sí mismas, la nueva tecnología, la informática (el e-business y e-commerce) y las comunicaciones (para un contacto con los clientes mas directo y dinamico).

BISONTE SWEATERS

En el escenario competitivo podemos decir que la estrategia se deberá focalizar en la diferenciación. En la búsqueda continua de equipos de tecnología de punta; y en alianzas con proveedores que permitan reducir costos, y lograr un mejor posicionamiento.

LA EMPRESA, SITUACIÓN ACTUAL:

ASPECTOS FÍSICOS:

La empresa tiene su planta de producción integrada con la administración y ventas mayoristas en un predio de aproximadamente 400 metros cuadrados (10 x 40 metros) Construidos en dos plantas; de los cuales un 15% pertenecen a administración y ventas mayoristas, y un 85% a la planta de producción.

El acceso a la empresa esta garantizado ya que se encuentra localizada en una importante avenida.

ORGANIZACIÓN:

La empresa en estudio es una típica organización PYME, que cumple con las características para ser calificada como “empresa familiar”. No existe una clara división de tareas en los niveles superiores y administrativos, ya que sus dueños realizan todo tipo de actividad. En donde encontramos una mayor división de tareas es en el área de producción.

Al ser de tipo familiar, la dueña / administradora concentra en su figura la totalidad de las decisiones junto con una de las hijas.

Una Encargada de Ventas esta a cargo de las ventas a los clientes mayoristas, la atención de los locales propios para la venta, y a su vez de la supervisión de la bordadora computarizada que posee la empresa.

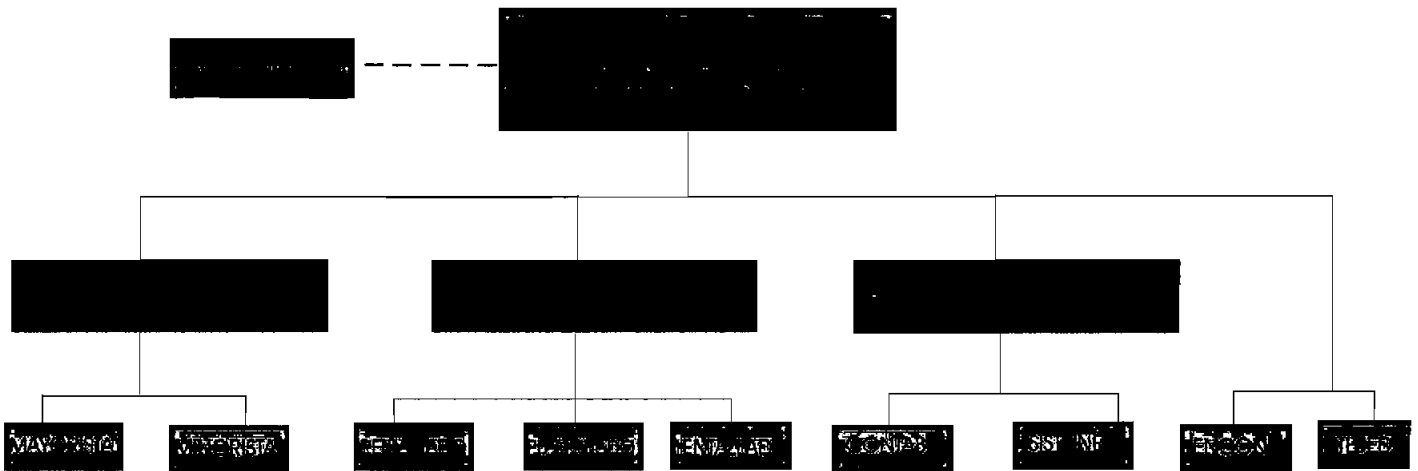
Otra empleada realiza varias tareas operativas: diseños de bordados, manejo de la PC, llevar y traer el producto a los distintos talleres, etc. Las tareas administrativas son realizadas por la dueña con la ayuda de su hija mayor.

En el área producción, los diseños y la programación de las máquinas son realizados por la dueña; los tejedores responden directamente a ella, como así también la maquina enconadora. Existe una encargada de armado y terminado de prendas que responde directamente a la dueña, De ella dependen la planchadora, la maquina remalladora y la maquina entalladora. La bordadora responde a la a la encargada de Ventas

BISONTE SWEATERS

Así mismo se cuenta con la asesoría de un estudio contable que se encarga de la liquidación de impuestos, liquidación de sueldos, presentación de los estados contables, y alguna asesoría en cuanto a los costos.

ORGANIGRAMA



REFERENCIAS:
CONTAB: CONTABILIDAD
SIST. INF: SISTEMA DE INFORMACION
ENTALLAD: ENTALLADO
ENCON: ENCONADORA
TEJED: TEJEDOR

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Actualmente la empresa cuenta con una dotación de personal de 16 personas, de los cuales 7 se encuentran en el área de producción, 6 en el área de comercialización, 2 en la administración y 3 sin un área específico. En el siguiente cuadro resumo la información perteneciente a cada uno de ellos.

BISONTE SWEATERS

PLANTEL DE PERSONAL

AREA	NOMBRE	TAREA	REMUNER	HS DE TRAB	ANTIG
Administración	Dueña	Administración	3000	10	
	Hija	Administración	1000	10	
Producción	Hilda	Encargada	600	9	10 Meses
	Rodolfo	Tejedor	600	9	2 Años
	Adrian	Tejedor	800	9	1 Año
	Laural	Tejedora	400	6	2 Meses
	Raquel	Engarsadora	200	4	1 Año
Comercialización	Paula	Vendedora	414.8 + 5% S/ Ventas.	8	10 Años
	Ana	Vendedora	300	8	3 Años
	Leo	Corredor	8 % Sobre Ventas.		5 Años
	Tiago	Corredor	7 % Sobre Ventas.		3 Años
	Guillermo	Corredor	10% Sobre Ventas.		1 Mes
	Mateo	Corredor	5 % Sobre Ventas.		2 Meses

BISONTE SWEATERS

OTROS ASPECTOS

La empresa capta el personal por medio de avisos en los diarios, recomendaciones de conocidos, o por pedidos que realiza a la cámara textil.

La selección la realiza mediante entrevistas con los interesados. Los criterios de selección son: el aspecto personal, la experiencia, los antecedentes y las condiciones personales. No se realizan exámenes médicos antes de ingresar a la empresa.

Una vez seleccionado, la inducción la realiza la dueña describiéndole la empresa, sus tareas, quienes son sus superiores y a quien responde (encargada o dueña)

La empresa no posee un cuadro de reemplazos, no tiene un sistema de incentivos, tampoco capacita al personal.

La asistencia del personal se registra con un reloj-fichero: cada trabajador tiene que marcar su ingreso y egreso a la fábrica.

Al desvincularse el personal se lo registra en un libro, y dependiendo de las causas de la desvinculación se tiene una entrevista para averiguar los motivos que determinaron esa decisión, que piensa de la empresa, etc.

También se lleva un control con planillas diarias de producción para cada uno de los trabajadores. Los datos obtenidos se comparan con estándares, que el dueño ha establecido en función a la experiencia que tiene en la industria.

Las tareas realizadas no son riesgosas, es por eso que existen accidentes aislados por negligencia del personal, los cuales no pueden ser calificados "accidentes graves". Algunos ejemplos son: cortarse con una tijera o clavarse una aguja.

La evaluación del desempeño la realiza, por medio de la observación personal, la propia dueña

ÁREA DE PRODUCCIÓN

DISTRIBUCION DE PLANTA.

En el croquis que se adjunta podemos observar que la fabrica posee 381.93 mts², de los cuales 234 corresponden a la planta baja y 87.93 a la planta alta. Los 381.93 mts² se distribuyen de la siguiente manera:

LUGAR	PORCENTAJE DE OCUPACION
Administración y ventas mayor.	8.5 %
Producción:	91.5 %
Local de trabajo	51.5 %
Dep. de materias primas	22.7 %
Zona de descarga	5.4 %
Oficinas producción	4.4 %
Vestuarios	4.0 %
Dep. productos terminados	3.7 %
Pasillos	3.0 %
Deposito. (1° piso)	2.7 %
Lavado	2.0 %
Plancha	2.0 %
Secado	1.6 %

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO EN FORMA GENERAL.

La materia prima principal, el hilado, ingresa a la fabrica por el garaje en donde es controlada y separada, esto se realiza teniendo en cuenta proveedores, tipo de hilado, orden de maquinas a utilizar, etc. Luego se la lleva al deposito ubicado en el primer piso por medio de un montacargas, en donde quedan almacenadas generalmente por un periodo no superior a los 3 meses. Posteriormente pueden darse dos posibilidades:

1. que los hilados ya vengan enconados

BISONTE SWEATERS

2. que haya que enconarlos

Una vez que están enconados, dependiendo del modelo del sweater, se tejen los paños en las maquinas, generalmente se repasa el hilado en la maquina devanadora, para ponerle parafina, con lo que se logra una producción sin paros por corte de hilado. Luego se procede a lavar el paño, esto dura aproximadamente entre 2 y 5 minutos para un asentamiento del color y del hilado, para así continuar con el cortado de la prenda, y con el bordado (del logo de la firma y/o de alguno artístico).

En forma paralela se confeccionan los demás componentes de la prenda como el cuello, bolsillos y los puños. Luego se arma la prenda (“overlockeado”). Finalmente se controla, se la entalla y embolsa. Posteriormente es llevada al deposito de productos terminados, donde se guarda en las estanterías para luego ser comercializado.

Este seria el proceso que podríamos denominar “básico”, porque el mismo puede ser acortado ya que algunos hilados no necesitan ser enconados, o los paños no ser lavados (por las características del hilado), o no llevar botones, etc.

DETALLE DE PRODUCCIÓN

A continuación, y para una mayor determinación de cada etapa se examinara a la empresa exhaustivamente, mostrando paso a paso, los movimientos que se realizan en esta, las maquinas que se utilizan, si se fasonea o no en cada sector etc.

ETAPA 1. INVESTIGACIÓN

Esta es una de las etapas claves, para el éxito o fracaso de la colección que se hara en la temporada para la que sé esta investigando.

Se realiza dos veces en el año, una para la temporada de primavera-verano, se realiza entre los meses de mayo y junio y otra para el invierno, que es realizada en octubre y noviembre.

Temporada de invierno: se realiza un viaje al exterior para la búsqueda de colores, texturas y tendencias, la empresa no copia diseños sino que busca cuales son las nuevas ideas a reinventar de los modelos existentes.

Durante la temporada de invierno se trabaja con mas tiempo, y viendo si cambian los colores y talles, ya que por ser una temporada mas larga, hay tiempo para hacer todo con mayor organización.

BISONTE SWEATERS

Una vez realizado el viaje, con todo el material dispuesto como fotos, filmaciones y catálogos, se analiza cuales son los sweaters para grandes y chicos, camperas y accesorios que son más afines con el estilo de la empresa. Se clasifica la información y se forman carpetas, clasificándola en detallando en grandes y chicos, modelos, talles, combinaciones, formas etc.

Ahora también con Internet se buscan catálogos de firmas importantes para poder obtener información de colores, y tendencias.

ETAPA 2. DESARROLLO DE PRODUCTO

Una vez obtenida y clasificada en carpetas los modelos, se procede programar las compras de hilado, accesorios, y todo lo necesario para poder comenzar a producir.

Se contactan a los hilanderos para ver cuales son las novedades y colecciones que desarrollaron para la temporada, y se comienzan a probar los mismos. Se investigan precios y calidades de los distintos accesorios como son:

- ✓ Hilos de coser
- ✓ Botones y broches
- ✓ Etiquetas
- ✓ Envoltorios
- ✓ Bolsas

Luego se procede a programar la producción.

En la temporada de verano el 70% de la producción se teje dentro de la fabrica, por lo que se programan las maquinas con los modelos, combinación de colores y talles.

Se contactan fasones que realizan el 30% de la producción restante, fuera de la fabrica ya que en la misma no se cuenta con maquinas de tejido N° 10 que son para tejer hilado muy fino.

La dueña de la empresa posee los conocimientos para la programación de las maquinas, y es quien la realiza.

Con respecto al invierno, el 80% de la producción se teje dentro de la empresa, siendo el 20% restante, la producción de hilado bremer que se realiza con fasones.

La empresa posee una maquina fullfa que realiza toda la producción de hilado shetland, (pura lana), y tres maquinas de tejer, 2 marca Protti y una universal con las que tejen los restantes hilados.

Una vez que se han comprado los insumos, se comienzan con las muestras de los modelos a producir.

BISONTE SWEATERS

Se prueban los colores, las tensiones de los hilados, las maquinas y las medidas a aplicar en cada modelo, las formas con las que salen del tejido y se lavan los paños para poder ver cuales son los movimientos dentro de hilado.

Una vez que tienen las muestras que saldrán a la venta se hacen las carpetas con las diferentes combinaciones en que vienen cada modelo.

Una vez que los muestrarios están listos, la empresa cuenta con cinco corredores que salen a la venta dentro del país.

ETAPA 3: PRODUCCIÓN

Una vez que los corredores salieron a la venta, y simultáneamente la empresa comienza a producir parciales de todos los modelos para así ya tener un stock inicial de mercadería.

Una vez que los corredores van enviando los pedidos se va planificando la producción según los requerimientos de los clientes. La producción es realizada por medio de loteos de artículos.

Dentro de la empresa se pueden distinguir las siguientes etapas:

1. LLEGADA DEL HILADO

Cualquiera sea la temporada se parte de hilado enviado por los proveedores a la fabrica, una vez que llega a la misma debe pesarse, controlarse y chequear que sea igual al pedido realizado por la empresa, de esto se ocupan los tejedores con la encargada que tiene las notas de pedido.

Una vez que esta todo controlado se lo sube al 1º piso para guardarlo en el deposito para su posterior utilización.

2. PREPARACION DEL HILADO

Este proceso comienza cuando se realizan pedidos de producción y los tejedores bajan del deposito el hilado requerido para la producción específica.

Luego según el hilado pueden darse varias situaciones:

Que el hilado venga enconado, si es así se debe pasar por la maquina devanadora en donde simultáneamente se lo parafina y vuelve a enconar.

Que el hilado venga en madejas, por lo cual se lo debe parafinar y pasar a conos, ya que las maquinas de tejer utilizan estos últimos para obtener el hilado

BISONTE SWEATERS

Que el hilado una vez pasado por parafina y enconado, no tenga la tensión suficiente como para tejerse en maquinas, por lo que debe “repararse” nuevamente por parafina. Una vez que se realizo este paso el hilado esta listo para ser tejido.

3. TEJIDO PROPIAMENTE DICHO

En esta etapa, con el hilado preparado y las notas de pedido se procede a tejer el pedido. Esto lo hacen los tejedores especializados en las maquinas y en forma continua hasta terminar el pedido. Una vez finalizado el mismo, entra el siguiente y así sucesivamente. Durante la época de temporada alta, se teje desde las 7.30 hasta las 15.00 horas. Durante el primer turno y de 15.00 a las 24.00 horas. en el segundo turno.

Cuando se tejen mal los paños por problemas con las maquinas o negligencias de los tejedores, estos los destejen en la maquina devanadora, también se hace esto cuando salen mal las medidas o con agujeros los paños.

Una vez que salen los paños de las maquinas, se suben al primer piso para llevarlos al lavadero en donde se procede a mojarlos, esto se hace para asentar el color, las medidas y formas de los mismos.

En el lavadero hay un lavarropas industrial en el que se pueden poner hasta un pedido(generalmente paños para 36 prendas) dentro del mismo, generalmente los paños se remojan de 2 a 5 minutos, según la calidad y la textura del hilado y del tejido.

En la nota del pedido se van anotando todas las especificaciones que se van implementando, como por ejemplo, el tiempo de lavado, de tejido y por ultimo tiempo de secado, que se realiza en un tumbler (secarropas de alta potencia y rendimiento) profesional, luego de ser pasados por el centrifugo.

Una vez finalizado este proceso, se planchan los paños y se ordenan con la nota de pedido y anotaciones referentes al lavadero.

Una vez que se obtiene toda esta información se baja por medio del montacargas a P.B. y se continua con el proceso

4. ARMADO DE LAS PRENDAS

En este paso se cosen y arman las prendas.

La empresa cuenta con una encargada que se encarga de organizar esta sección. También cuenta con 20 talleres que realizan esta actividad. Si bien en la fabrica hay maquinas de remallado y overlockeado la empresa por una cuestión de costos decidió tercerizar esta función

La encargada cuenta con dos fasones que se dedican solamente al cortado de los paños.

BISONTE SWEATERS

En la empresa están los moldes con las medidas y modelos de cada artículo y lo primero que se hace es mandarlas a cortar.

Esta tarea tiene una duración aproximada de 1 día. Las cortadoras se llevan los pedidos completos y los cortan por modelo.

Una vez de vuelta en la fábrica se cuenta con 6 talleres que según los requerimientos de cada artículo, ya sea remallado, overlock, tapacostura, etc. y se utiliza al taller apropiado según el tipo de prendas que se estén tejiendo en el momento.

Esto tarda aproximadamente 3 días, según la cantidad que se lleva cada taller.

Una vez que el taller devuelve las prendas armadas, van al taller de ojalado, de ser necesario para los modelos (solo camperitas)

Con respecto a este punto, contamos con dos talleres, y se va distribuyendo entre los dos equitativamente, a medida que van devolviendo se les va entregando más.

Para esta tarea la empresa cuenta con los botones que la empresa adquiere en una botonera que nos proveen todo el año.

El tiempo que lleva el ojalado es aproximadamente un día o dos, dependiendo la cantidad que se les entrega.

Cuando este paso es terminado, comienza el bordado de las prendas.

Esto se realiza dentro de la empresa y se cuenta con una persona especializada en el tema para esta etapa. La empresa posee una bordadora última generación con cuatro cabezas, con la que borda con el logo de la empresa toda la producción.

Como este paso es realizado dentro de la empresa, una vez que se termina se procede a enviar las prendas al primer piso (lavadero), para el planchado de las mismas, esto es realizado dentro de la empresa también, dado que la misma cuenta con lavadero completo.

Una vez terminado este paso se bajan nuevamente las prendas por medio del montacargas.

5. REVISADO Y ENTALLADO

Una vez planchadas, se revisan las prendas y controlan para que salgan en perfecto estado de la fábrica.

BISONTE SWEATERS

Una vez controladas se las entallan, con una etiqueta referente al artículo, color y talle. Otra con el logo de la empresa y las instrucciones para su lavado.

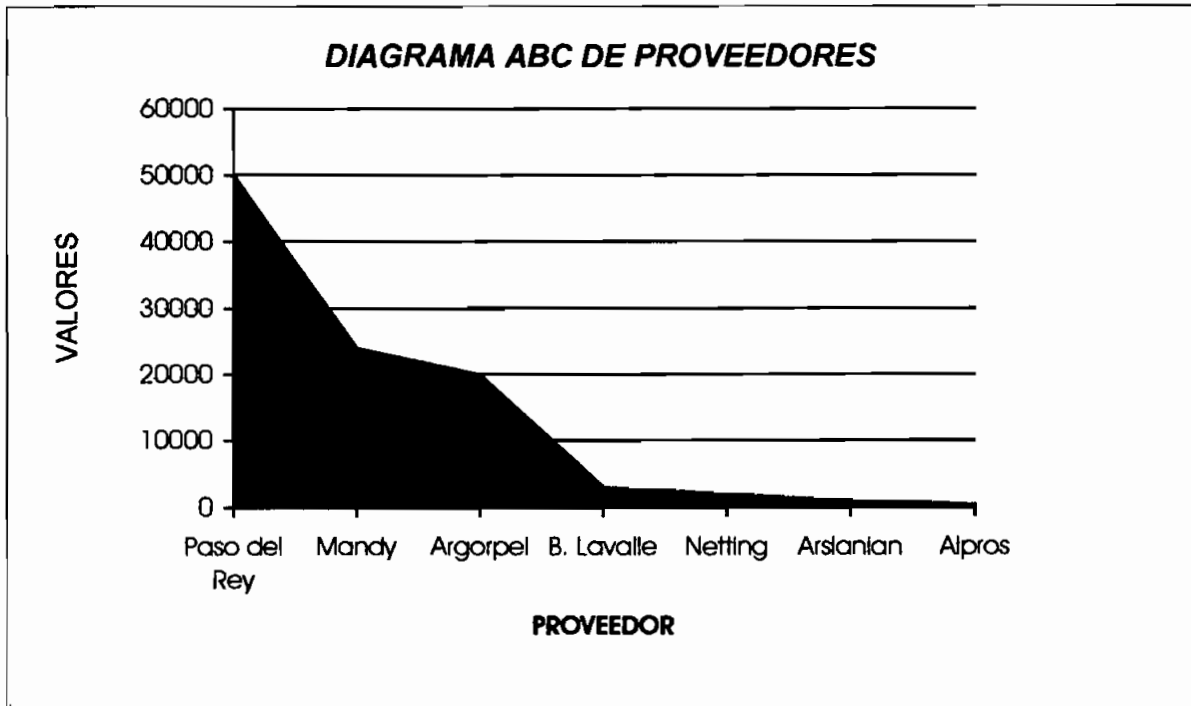
También va con las etiquetas de identificación, una bolsita con un botón de repuesto (si la prenda es un cardigan o campera) y un bollito con hilado, para cualquier enganche o rotura del mismo.

Una vez entalladas se las embolsa y se guardan en las estanterías de la fabrica, teniendo en cuenta, modelo y talle.

DETALLE DE PROVEEDORES

PROVEEDOR	INSUMO	DETALLE
A paso del rey	shetland fantasía	Es nuestro principal proveedor, se le compran acerca de u\$s 50.000 por temporada. Es de 1° calidad y la relación de la empresa con el mismo es excelente
B Mandy	Algodón	Se le compra muy poco. Es un complemento de Paso del rey en hilado que este no produce. Ej: hilados con spandex o muy suaves de para niños
C Argorpel	bremer fantasía	A este proveedor se le compra exclusivamente hilado Bremer (fino de maquina 10) para la temporada de invierno
D Botonera lavalle	botones cierres	Esta botonera por sus costos y calidad es la elegida como la única proveedora de la empresa
E Netting	bolsas a bolsas aaa	Es la proveedora de bolsas, para los sweaters de grandes y chicos, además de embolsar lanitas y botones.
F Arslanian	etiquetas	Es la proveedora de etiquetas cosidas para ser aplicadas a la prenda
G Alpros quimica	Productos de	Es la proveedora de insumos para el buen mantenimiento de las maquinas, líquidos para lavadero y líquidos para tratamiento de determinados colores

BISONTE SWEATERS



Los accesorios (botones, cierres, etc.) se compran con relación a los modelos que se planean producir en cada colección. No se poseen existencia de los mismos, se compran cuando se necesitan.

BISONTE SWEATERS

MAQUINARIAS

La empresa posee todas las maquinas necesarias para poder llevar a cabo el proceso productivo. En el siguiente cuadro se resumen las principales características de las mismas:

DESCRIPCIÓN	Año DE COMPRA	VIDA ÚTIL	VALOR DE MERCADO	PRODUCCIÓN NORMAL
Maquina de tejer pd7 Protti	89	10	50.000	1100 paños
Maquina de tejer pd5 Protti	88	10	45.000	1100 paños
Maquina de tejer Universal	82	5	10.000	550 paños
Maquina de tejer fullfashion 5	98	20	15.000	4000 paños
Bordadora 4 cabezas	92	15	45.000	
Overlock	94	10	13.000	
Devanador 5 cabezas	88	10	13.000	
Remalladora	89	10	12.000	
Lavarropas Industrial	85	10	5.000	
Secarropas Ind.	98	10	5.400	
Plancha	95	10	3.000	
Tijera de corte	00	5	550	

En la columna de **vida útil** tuve en cuenta los años que la maquina podrá producir desde hoy. Lo mismo ocurre con el valor de mercado, que refleja el valor que obtendríamos si lo vendiésemos.

La producción normal de las maquinas se calculo:

$$25 \text{ días} \times (23 \text{ has.}) - 1 \text{ hr.}) \times 2 \text{ paños por hora} = 1100 \text{ paños}$$

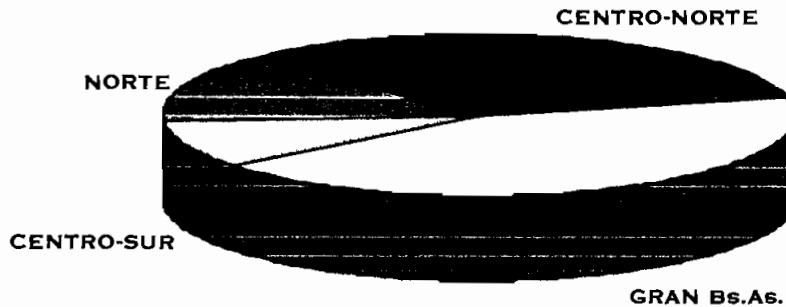
Si tenemos en cuenta que con 2 paños hacemos una prenda, la producción normal mensual de las maquinas de tejer es de 1375 prendas.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

La empresa realiza la comercialización de los productos mediante la utilización de dos canales de distribución:

1. El **canal minorista**, para lo cual la empresa posee dos locales en Mar del Plata (abiertos todo el año), mientras que el restante lo alquila durante la temporada en la ciudad balnearia de Miramar
2. El **canal mayorista**, para lo cual la empresa formado una red de corredores y ha dividido al país en cuatro zonas.

ZONA	CORREDOR	% DE VENTAS
NORTE	C4 (Leo)	15%
CENTRO-NORTE	C1 (Tiago)	35%
GRAN Bs. As.	C3 (Guillermo)	45%
CENTRO-SUR	C2 (Mateo)	10%



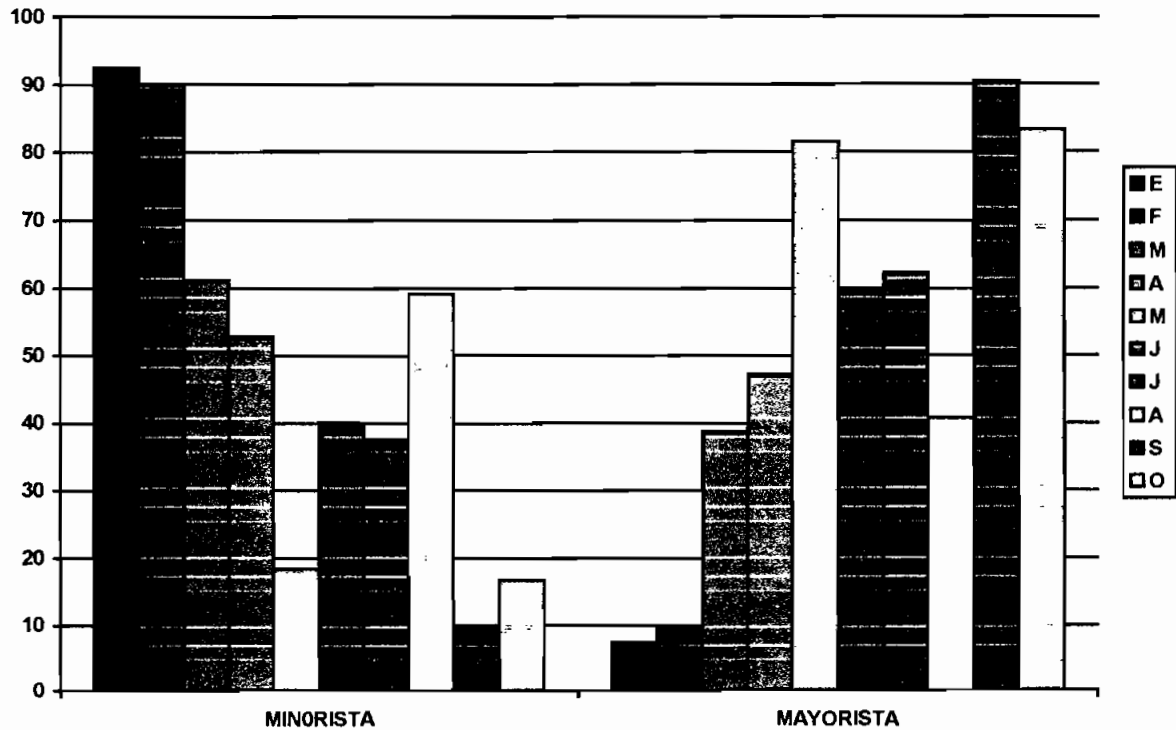
Así mismo en la Capital Federal tiene un cliente con un negocio de ropa que le compra por mayor, y vende únicamente productos Bisonte dentro de la línea de tejido de punto.

Sobre la base de los datos recogidos de las ventas realizadas durante los últimos años se pueden determinar las porcentuales por cada canal, como así también los porcentuales de venta por cada uno de los canales en cada mes del año:

BISONTE SWEATERS

MARKET SHARE POR CANAL EN EL AÑO

MES	VENTA MINORISTA	VENTA MAYORISTA
Enero	92.62 %	7.38 %
Febrero	90.09 %	9.91 %
Marzo	61.17 %	38.83 %
Abril	52.84 %	47.16 %
Mayo	18.48 %	81.52 %
Junio	40.16 %	59.84 %
Julio	37.73 %	62.27 %
Agosto	59.22 %	40.78 %
Septiembre	9.50 %	90.50 %
Octubre	16.67 %	83.33 %
Noviembre	26.32 %	73.68 %
Diciembre	75.00 %	25.00 %

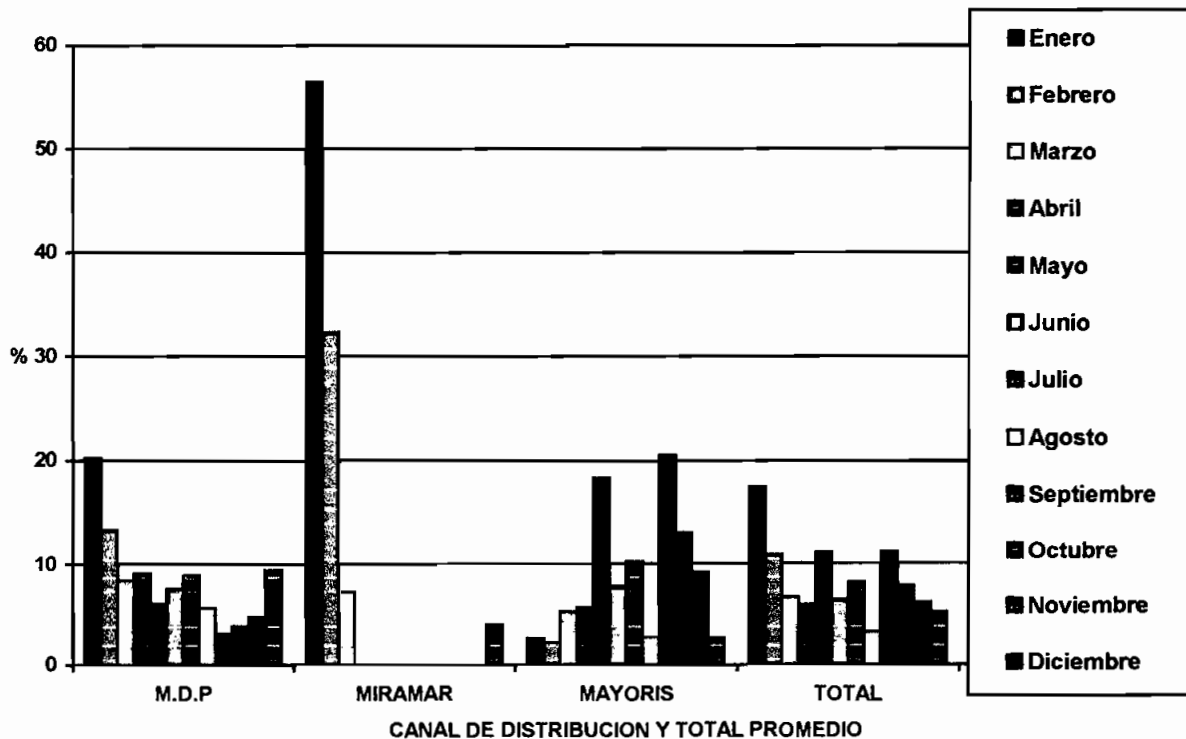


BISONTE SWEATERS

DISTRIBUCIÓN DE LAS VENTAS EN EL AÑO POR CANAL

MES	MINORISTA		MAYORISTA	TOTAL
	M.D.P.	MIRAMAR		VENTAS
Enero	20.26	56.51	2.61	17.48
Febrero	13.32	32.33	2.20	10.94
Marzo	8.36	7.22	5.20	6.61
Abril	9.09	0	5.63	5.90
Mayo	6.00	0	18.37	11.13
Junio	7.49	0	7.75	6.39
Julio	8.90	0	10.20	8.09
Agosto	5.60	0	2.68	3.24
Septiembre	3.10	0	20.53	11.20
Octubre	3.76	0	13.07	7.74
Noviembre	4.70	0	9.15	6.13
Diciembre	9.41	3.94	2.61	5.16
Total	100.00	100.00	100.00	100.00

DISTRIBUCION DE LAS VENTAS EN EL AÑO



BISONTE SWEATERS

La participación de cada canal en las ventas totales es de:

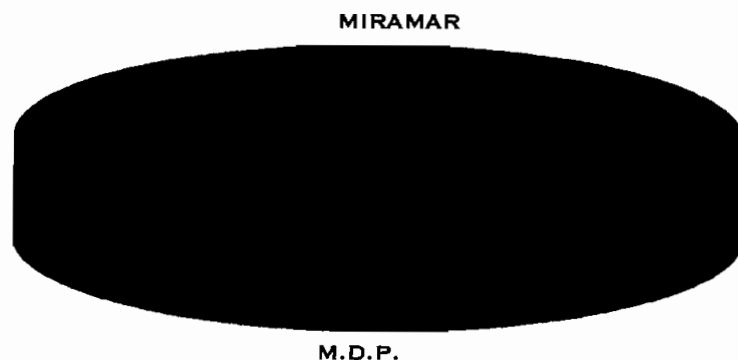
- CANAL MAYORISTA 49.36 %
- CANAL MINORISTA 50.64 %



PARTICIPACION DE CADA CANAL EN LAS VENTAS ANUALES

BISONTE SWEATERS

La participación, dentro del canal minorista, de cada local es: LOCALES MAR DEL PLATA 81.70% LOCAL MIRAMAR 18.30%



PARTICIPACION DE CADA CIUDAD EN LAS VENTAS MINORISTAS

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO COMERCIAL

Las prendas que se encuentran en el depósito de productos terminados pueden seguir dos procesos para su comercialización dependiendo, este del canal que se utilice:

1. Minorista: son depositados en bolsas de plástico donde caben aproximadamente 25 prendas. Se emite un remito para dar de baja al stock de fábrica y para dar de alta al local al cual se dirige la mercadería (para esto se cuenta con un programa que ha sido realizado a medida) Luego se la carga en la furgoneta y es llevada a los locales. En la temporada se realizan tres viajes semanales para proveer al local de Miramar.
2. Mayorista: son depositados en cajas de cartón, y dependiendo del cliente, se realiza el envío vía compañía de fletes, o bien por medio de una compañía de ómnibus. Si se utiliza este último medio, hay que llevar las cajas hasta la terminal. Aquí también se emite un remito que da de baja a las mercaderías en la fábrica y a su vez modifica el estado de la cuenta corriente del cliente.

BISONTE SWEATERS

OTRAS VARIABLES COMERCIALES

- **PUBLICIDAD:** la empresa realiza publicidad en una radio FM. de la ciudad en un programa que tiene por auditorium principal a los jóvenes. También ha utilizado la gráfica instalando un cartel sobre la ruta 2, y han participado en desfiles de moda.
- **MARCA:** identifica a la fabrica y a sus productos con un mismo nombre BISONTE. Y por las entrevistas con la dueña surge que siempre que ha podido a tratado de fortalecerla.
- **PRECIO:** para su fijación se tiene en cuenta dos variables: primero los costos y luego el mercado. Se tiene una lista de precios mayorista y una minorista.
- **ESTUDIOS DE MERCADO:** no se han hecho, todo se hace en función de la intuición de la dueña

2º PARTE DEL TRABAJO DETERMINACIÓN DEL ANÁLISIS FODA PARA LA EMPRESA BISONTE SWEATERS

Para la segunda parte de mi trabajo realicé estudios dentro de la empresa con el fin de poder determinar detallada y precisamente como es la imagen interna de la misma.

EL ANALISIS FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa y organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que resulta posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil sino imposible poder modificarlas.

Fortalezas: son los recursos y capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.

Oportunidades: son aquellas posibilidades favorables que se deben reconocer o descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

El análisis FODA también tiene varias aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las

estrategias de mercadeo que diseñé y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de la empresa, así como resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la empresa, aspectos sobre los cuales los directores tienen algún grado de control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar la corporación en el mercado seleccionado. Aquí es donde los dueños tienen que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

Análisis de las fortalezas y Debilidades

ANÁLISIS DE RECURSOS

RECURSOS FINANCIEROS Y DE CAPITAL

Capital: son los bienes con que cuenta la empresa, para su normal desarrollo, en este caso dada la situación recesiva del país, la empresa no se encuentra en situación de desembolsar grandes cantidades para aprovechar así descuentos, pagar menos carga financiera o tener beneficios extras con diferentes proveedores. Su situación es de manutención de todos los bienes y producción a corto y mediano plazo. Busca mantenerse con una producción constante que no haga grandes oscilaciones, para un manejo mas dinámico.

Recursos humanos:

la empresa cuenta con personal estable en la empresa, esta gente es la que tiene a cargo la producción normal interna dentro de la organización y su antigüedad promedio es de 5 años entre todos. Son una fortaleza ya que la empresa tiene por seguro el conocimiento que poseen sus empleados y su forma de trabajo en equipo.

También posee gente en los locales comerciales. Son personas de excelente trato y amabilidad para con los clientes, la dotación es una fortaleza muy importante en estos momentos recesivos y sin motivación de compra.

Posee también personal a comisión, que es encargan de las ventas por el interior del país y cobran un porcentaje sobre ventas, este punto es muy importante ya que como la empresa comercializa su mayor producción por las diferentes provincias, se hace muy valorable un buen equipo.

En este momento la empresa tiene problemas con el corredor de la zona sur y oeste de Buenos Aires, lo que hace que disminuyan las ventas en este sector, que es de los más fuertes de la fabrica, por lo que es una debilidad muy importante a analizar.

Análisis de Actividades: Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad. En este sentido por ser una pyme puede indicarse que es una empresa muy dinámica, con toma de decisiones y análisis de operaciones rápida y decisiva. Busca la innovación constante por medio de intermediarios y nuevas opciones en torno a diferentes ideas.

Posee una estrategia de diferenciación en cuanto al rubro en el que se ubica, tratando de liderar el mercado de Hilado Shetland.

Para esto este año ha creado la nueva línea básica, que consta de 15 modelos diferentes de mujer y hombre, realizando también un catalogo para la venta mayorista. Dando esto muy buen resultado.

En cuanto a estrategia gerencial se puede decir que casi no existe en la empresa por sus características.

Análisis de recursos Tecnológicos:

La empresa posee gran cantidad de maquinarias que utiliza para su proceso de producción, estas tienen antigüedades que oscilan entre 5 y 20 años, pero las mismas le

BISONTE SWEATERS

brindan a la empresa una producción eficiente y dinámica, por lo que la misma no ha renovado ninguna últimamente.

Las máquinas son de producción rápida y para una pyme como esta las cantidades que se producen son suficientes para el mercado en el que opera. Cuando la empresa está con su trabajo al 100 % sería necesario otra máquina fullfashion, ya que es el producto más vendido y del que ante grandes demandas se tienen siempre problemas para poder cumplir con los pedidos.

En cuanto al resto está correcta la tecnología que compone la fábrica.

Además posee dos computadoras de última tecnología para la facturación, stocks etc, las que son un muy buen complemento a la hora de programar la producción.

Análisis de Riesgos: Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa. La empresa no se arriesga demasiado financieramente. Sus actividades son exclusivamente de producción o inversión en bienes de capital. Busca maximizar su rentabilidad con nueva tecnología y tercerizando las tareas que resultan muy costosas de mantener en fábrica. No invierte su capital en otras empresas o actividades, su única incursión es la línea de babies and kids este último año..

Ante el cuestionamiento de cuáles son los principales aspectos en los que la empresa supera a sus competidores podemos nombrar los siguientes ítems

1. **Mejor calidad y terminado de prendas**
2. **Diseño y colorido**
3. **Entrega en tiempo y forma**
4. **Flexibilidad para la realización de cambios por fallas.**
5. **Flexibilidad financiera en cuanto a la extensión de días para pagar.**
6. **Empresa pequeña con trato familiar con sus proveedores y clientes**
7. **Rapidez en respuestas a problemas diversos**

Cuando la formulación de la pregunta se realiza en torno a los aspectos donde los competidores superan a la empresa obtenemos los siguientes ítems como referencia

1. Mayor capacidad para producción de hilado shetland
2. Mayor cantidad de talles por modelo
3. marca más reconocida en el sector de clientes que posee la empresa

4. Mayor cantidad de bocas a publico

Al evaluar las fortalezas de una organización, se deben tener en cuenta estas clasificaciones:

1. **Fortalezas Organizativas Comunes**

Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras está en capacidad de implementar la misma estrategia. Esto se da en este caso en el hilado y los modelos clásicos del shetland, Son varias las empresas que compiten con Bisonte este hilado ya que es un modelo básico con igual precio y similar calidad (se denomina comodity), las empresas poseen similares costos y sus ventas son por volumen y no por diferenciación.

2. **Fortalezas Distintivas**

Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.

Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo.

3. **Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas**

Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica. Por ejemplo en el caso de sweaters bisonte seria copiar alguna línea de hilado a tejer que la competencia tenga como producto

BISONTE SWEATERS

principal teniendo en cuenta los precios y condiciones a fin de ser competitivo a igual nivel que la otra empresa

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización, hay que tener en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Se debe tomar consideración de:

Análisis del Entorno

Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores). Con respecto a esto la empresa tiene serias dificultades en encontrar proveedores accesibles dentro del tema hilandería, dada la crisis muy pocas empresas han quedado en pie y solo hay 4 hilanderías en funcionamiento que producen los hilados que la fábrica consume. Esto es una amenaza en el plano de precios y costos y también en el de abastecimiento en tiempo y forma.

Los canales de distribución están bien encaminados, faltaría un poco más de venta por mayor, que ha caído un 20% con respecto a los últimos años, por varios factores, (crisis, condiciones de pago, tipo de mercadería etc.)

Los clientes que posee la empresa tienen una antigüedad promedio de 5 años trabajando con la empresa, sería necesario incrementar la cantidad y calidad de los mismos por medio de la búsqueda consciente de personas con buena capacidad de venta y cobro.

Los competidores que tenemos en este momento se pueden clasificar en 3:

a-competidores de igual estructura y capacidad

BISONTE SWEATERS

b-competidores con mucha mas estructura y con una capacidad superior de comercialización

c-competidores desleales que trabajan bajo el sistema de cama caliente con una capacidad y estructura superior y costos muy inferiores, que no pagan impuestos ni ninguna obligación impositiva. (Coreanos)

Es muy importante destacar que para la industria textil ha sido muy difícil re posicionarse en la venta dado que con el ingreso de competidores ilegales la industria ha sufrido mucho, además también hay que tener en cuenta la importación con precios subfacturados los que permitía a grandes empresas comprar en china o Japón con un margen muy importante a la hora de vender sus productos. Si bien ahora el nuevo gobierno ha cambiado los aranceles de importación todavía no se han visto los cambios en el ámbito nacional.

Grupos de interés

Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad. Con respecto a este punto se puede decir que los sindicatos han flexibilizado su manera de operar en busca de que las empresas puedan cumplir con las obligaciones que les imponen, no así el gobierno, que si bien aumento los aranceles de importación, no ha hecho nada mas en búsqueda de una reactivación del sector.

MATRIZ ANÁLISIS FODA EMPRESA TEXTIL

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>1-Posibilidad de desarrollo de otras industrias a partir de los productos generados por la industria textil local.(industrias de frazadas y acolchados)</p> <p>2- Capacidad instalada en estructura tecnologica para desarrollar programas de formación que se adapten a las necesidades impuestas por el contexto.</p> <p>3- Posibilidad de explotación de otros materiales como polartec como nuevas texturas a desarrollar.</p> <p>4-Posibilidad de fasoneo a otras empresas de productos difíciles de conseguir en el mercado por tratarse de maquinas especiales (fullfashion)</p>	<p>1- Crisis en el mercado externo (Brasil) de colocación de productos generados por la industria local.</p> <p>2- Falta de consideración de la actividad textil como posible eje estratégico para el desarrollo económico de la región.</p> <p>3- Falta de desarrollo para completar y adaptar las definiciones de las políticas necesarias para fomentar y promover la actividad textil</p> <p>4-importaciones realizadas desde el oriente a precios FOB muy bajos que hacen incompetente a la industria</p> <p>5- Escaso desarrollo de programas de ayuda a la industria textil marplatense por parte del Gobierno</p>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>1-Marca de la empresa muy reconocida en el ambiente textil</p> <p>2-Mano de obra disponible con cultura industrial.</p> <p>3-calidad reconocida frente a las demás empresas textiles</p> <p>4-precios competitivos a nivel país.</p> <p>5-empresa con muy buena comunicación con sus clientes</p> <p>6-rapidez de contestación a distintas inquietudes por parte de proveedores y clientes</p>	<p>1-Escasa adaptabilidad por parte de la empresa a los cambios del contexto.</p> <p>2- Importante nivel de empresas dedicadas al mismo nicho de mercado(orientada a comodities textiles).</p> <p>3- Mayores costos de transporte por ubicación geográfica.</p> <p>4-Alto costo de financiación con Bancos</p> <p>5-Dependiente de algunos corredores en determinadas zonas importantes del país</p> <p>6-Altos costos impositivos por parte del gobierno a la industria textil</p>

CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS F.O.D.A.

El cuadro del Análisis F.O.D.A. nos da una clara vision de la empresa y sus aspectos a desarrollar en el futuro.

Dentro de estos aspectos se debera tener en cuenta :

1-que la empresa paga un alto costo por sus financiacion por medio del Banco con el que opera, habrá que realizar un análisis de posibilidades o alternativas para poder recortar estos altos costos por otros medios mas económicos que permitan ser mas competitivos en estos tiempos.

2-Desarrollo de alianzas con industria de Transportes para hacer mas competitivo el envío de mercaderías a todo el país.

3-Diferenciación de productos con respecto a las distintas empresas, que se basan en commodities como la base de competencia entre industrias del mismo mercado.

4-Búsqueda de nuevas formas de comercialización, menos dependientes de corredores y en forma mas directa con el cliente (via e-mail, etc)

5-Aprovechar la oportunidad de fasoneo para una completa producción de parte de la empresa y un extra economico a la hora de pagar costos fijos

6-Desarrollo de nuevos mercados como el polartec, como una manera de completar la línea de productos a comercializar, acrecentando de esta manera el nicho de mercado.