

Universidad: F.A.S.T.A.

Facultad de Ciencias Económicas.

Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas

LA ESTACIONALIDAD EN EMPRESAS

FABRICANTES DE TARJETAS

Estudio de caso: Estilo Mec

Año 2013



Mariana Pené

Tutor: Ingeniero y Magister Jorge Galatro

INDICE GENERAL

Resumen.....	5
Protocolo de investigación.....	8
Marco Teórico.....	12
Introducción.....	13
Ventas = Marketing?.....	16
La estacionalidad y el marketing.....	17
Estrategias de marketing para contrarrestar la estacionalidad.....	18
La estacionalidad de las tarjetas para eventos sociales y para obsequios.....	24
Mercado de eventos.....	29
Enfoque teórico sobre la innovación.....	31
La innovación y la neurociencia.....	34
Dinámica del proceso creador.....	36
Glosario.....	40
Diseño Metodológico.....	42
Plan de análisis, selección de instrumentos y relevamiento de datos.....	44
Apartado uno. Encuestas y entrevistas.....	45
Instrumento de relevamiento de datos.....	48

Trabajo de campo.....	54
Introducción.....	55
Situación actual.....	56
Análisis FODA.....	56
Diagnóstico.....	58
Planeación estratégica propuesta.....	59
Ejecución.....	64
Conclusiones.....	75
Agradecimientos.....	77
Referencias bibliográficas.....	79

La estacionalidad

Autor	Mariana Pené
Título	La Estacionalidad
Idioma	Castellano
Universidad	F.A.S.T.A.
Facultad	Ciencias Económicas
Área de Conocimiento	Ciencias Económicas
Carrera	Licenciatura en Administración de Empresas
Dirección Disciplinaria	Ing. y Magister Jorge Galatro
Dirección Metodológica	Seminario de Graduación Profesor Titular Dra. Laura Cipriano Departamento de Metodología de la Investigación Profesor Titular Dra. Laura Cipriano
Palabras Clave	Estacionalidad – Creatividad – Innovación – Planeación Estratégica – Diversificación de Mercado
Fecha Defensa	Julio de 2013

RESUMEN

El presente trabajo pone en evidencia la problemática recurrente que aqueja a las empresas que fabrican y comercializan productos con demandas fluctuantes en el tiempo. Es conocido que muchas de ellas no han podido administrar los recursos de manera eficiente provocando su desaparición o cierre.

Para las pequeñas empresas se presenta una cuestión de vital importancia: cómo sobrevivir en los períodos de poca demanda y continuar creciendo.

Con esta realidad, la presente tesis tiene como objetivo tratar el tema de la estacionalidad en empresas fabricantes de tarjetas para eventos y obsequios en la ciudad de Mar del Plata, ciudad con un comportamiento estacional muy marcado, mostrando la importancia de implementar estrategias tendientes a morigerar la misma.

Se analiza en profundidad una de estas empresas, Estilo Mec de la cual soy responsable. Esta pequeña empresa cuenta con un enfoque orientado a la innovación y creatividad en todos sus productos transformando esta característica en su estrategia competitiva fundamental ante tanta oferta.

Al analizar esta empresa se pone de manifiesto la importancia para las Pymes, de contar con una planeación estratégica que permita establecer cursos de acción basados en las fortalezas de cada empresa, tendientes a lograr los objetivos que nos permitan disminuir la marcada estacionalidad.

Se realizó un análisis exhaustivo de la empresa Estilo Mec proponiendo una planeación estratégica a corto, mediano y largo plazo, se establecieron objetivos y estrategias que se han llevado a cabo en el corto plazo pudiendo corroborar que aumentando las ventas de tarjetas conmemorativas y productos para obsequiar fuera de la ciudad de Mar del Plata se logra morigerar la estacionalidad.

Palabras Claves: Estacionalidad – Creatividad – Innovación – Planeación Estratégica – Diversificación de Mercado

ABSTRACT

The present essay shows the recurrent difficulties that afflict firms which produce and commercialize products with fluctuating demands extensive in time. It is known that many of them were not able to administrate their resources efficiently resulting in their extinction or closure.

For small companies there is a vital issue to be attended: how to survive during low demand periods and at the same time keep on growing.

Based on this reality, the present thesis objective is to evaluate the effect of seasonality over companies producers of commemorative cards for events and gifts in the city of Mar del Plata, affected by a strong seasonal behavior, that show the importance of implementing strategies that tend to moderate it.

One of these companies is analyzed in depth, Estilo Mec, which I am responsible for. This small firm has an innovated and creative products approach that transforms this characteristic in their main competitive strategy among so many offers.

After analyzing this firm, we have revealed the importance for the "Pymes" to count with a strategic plan that can establish action courses based on the company's strengths, tending to achieve objectives that will allow us to reduce the notable seasonality.

Estilo Mec was thoroughly analyzed concluding in a short, medium and long term strategic planning proposal. Objectives and strategies were established and carried out in short term confirming that by increasing the commemorative cards and gifts sales outside of Mar del Plat city, restrained seasonality is reached.

Key words: Seasonality - Creativity - Innovation - Strategic Planning - Market Diversification

PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN

Tema: La estacionalidad

Investigación de la estacionalidad en empresas fabricantes de tarjetas.

Empresas fabricantes de tarjetas para eventos y obsequios en la ciudad de Mar del Plata

Fundamentación: Siendo la estacionalidad una problemática a resolver en las empresas cuya demanda de producción se ve afectada por causales como el clima, fechas determinadas, tradiciones, se ha decidido elaborar la presente tesis vinculada a empresas fabricantes de tarjetas para eventos y obsequios en la ciudad de Mar del Plata cuyo mercado ha ido evolucionando año a año sin poder sortear los altibajos de la demanda, para encontrar herramientas que morigeren los efectos de la estacionalidad en las mismas.

Problema: ¿cómo mitigar el efecto de la estacionalidad en la fabricación de tarjetas para obsequios y eventos para PYMES productoras de la ciudad de Mar del Plata?

Objetivo general: Analizar las causas que generan estacionalidad en las empresas fabricantes de tarjetas para obsequios y eventos. Una vez identificadas las mismas, proponer estrategias para hacer más rentable los períodos más afectados por la misma.

Objetivos específicos:

- 1- Analizar la composición de los ingresos de las empresas dedicadas a la fabricación de tarjetas para eventos y obsequios.
- 2- Determinar la incidencia de la estacionalidad en los ingresos generados por las tarjetas para eventos por un lado, y por las tarjetas para obsequiar por otro, realizando un análisis comparativo.
- 3- Determinar la necesidad de adecuación de los procesos productivos y de los recursos humanos ante cambios en los volúmenes de producción o en los nichos de mercado.
- 4- Proponer nuevas estrategias de comercialización para morigerar los efectos de la estacionalidad.

Hipótesis:

Incrementando las ventas de tarjetas conmemorativas y productos para obsequiar fuera de la ciudad de Mar del Plata, se logrará morigerar la estacionalidad.

HIPÓTESIS: INCREMENTANDO LAS VENTAS DE TARJETAS CONMEMORATIVAS Y PRODUCTOS PARA OBSEQUIAR FUERA DE LA CIUDAD DE MAR DEL PLATA, SE LOGRARÁ MORIGERAR LA ESTACIONALIDAD.	
VARIABLE INDEPENDIENTE: ESTACIONALIDAD	VARIABLE DEPENDIENTE: NIVEL DE INGRESOS
INDICADOR 1: CLIMA (determinado por las estaciones del año.) <ul style="list-style-type: none"> • VERANO • OTOÑO • INVIERNO • PRIMAVERA 	INDICADOR 1: VOLÚMEN DE VENTAS DE TARJETAS PARA EVENTOS (agrupados por las estaciones del año) <ul style="list-style-type: none"> • VERANO • OTOÑO • INVIERNO • PRIMAVERA
INDICADOR 2: TRADICIONES FESTIVAS 2ª) RELIGIOSAS: <ul style="list-style-type: none"> • BAUTISMOS • COMUNIONES • BAR Y BAT MITZ BA • NAVIDAD • CASAMIENTOS 2b) NO RELIGIOSAS: <ul style="list-style-type: none"> • CUMPLEAÑOS • ANIVERSARIOS • CASAMIENTOS 	INDICADOR 1: VOLÚMEN DE VENTAS DE TARJETAS DE OSEQUIOS (agrupados por las estaciones del año) <ul style="list-style-type: none"> • VERANO • OTOÑO • INVIERNO • PRIMAVERA
INDICADOR 3: MODAS <ul style="list-style-type: none"> • VIAJES DE 15 AÑOS VS. FIESTA • BABY SHOWER • CUMPLEAÑOS (40 - 80 AÑOS) 	
INDICADOR 4: CALENDARIO (fechas especiales conmemorativas) <ul style="list-style-type: none"> • DIA DE LOS ENAMORADOS • DIA DEL PADRE • DIA DE LA MADRE • DIA DEL NIÑO • DIA DEL AMIGO • FIN DE AÑO 	
PERÍODO: 2009 / 2012	
LUGAR: CIUDAD DE MAR DEL PLATA	
TIPO DE INVESTIGACIÓN: DESCRIPTIVA	

MARCO TEÓRICO

INTRODUCCIÓN

Un planteo expuesto por Philip Kotler parecería ideal para iniciar el presente trabajo:

“El marketing es un proceso social y administrativo por medio del cual los individuos y los grupos obtienen lo que desean a través de la creación y el intercambio de productos y valores con otros”¹.

Este proceso se lleva a cabo dentro de las organizaciones, de manera explícita o implícita, a través de estrategias competitivas tendientes a vender la mayor cantidad de productos posibles a los posibles consumidores.

La elección de una estrategia de marketing adecuada y bien implementada genera ventajas competitivas para la empresa, generando un desempeño superior a la competencia que se traduce en mayor rentabilidad para el negocio.

Para poder definir la estrategia de marketing adecuada para la empresa es necesario primero determinar o decidir²:

- 1- Las necesidades de los clientes o lo **que** hay que satisfacer,
- 2- Los grupos de clientes o a **quién** voy a satisfacer y
- 3- Las capacidades distintivas o cómo las necesidades se van a satisfacer.

Estas tres decisiones constituyen el fundamento para la elección de la estrategia a nivel negocio ya que determina dónde y cómo una empresa busca competir en un negocio y, en definitiva, cómo se propone esta empresa crear valor para sus clientes.

¹ Philip Kotler, **Dirección de Mercadotecnia**, Octava Edición, Ed. Perentice Hall, México, (2003), Pag. 7

² Charles W. Hill, Gareth Jones, **Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado**, Sexta Edición, España, Editorial Mc Graw Hill, 2005, p. 163.

1- Necesidades de los clientes:

Son los deseos, aspiraciones o ansias que se pueden satisfacer al consumir un producto. Existen dos factores que determinarán la decisión de compra de un producto: 1- *el precio del producto* y 2- *la manera en que el producto se diferencia de otros de ese tipo*.

La *diferenciación del producto* es una poderosa arma competitiva, es el proceso de diseñar productos para satisfacer necesidades de los clientes. Una empresa obtiene ventajas competitivas cuando crea, diseña y suministra un producto que satisface mejor las necesidades que otro similar creado por la competencia, y elige la alternativa correcta en relación al precio, pudiendo cobrar un precio superior por esta ventaja. El carácter distintivo puede lograrse de múltiples maneras asociándolo a las características físicas del producto: calidad, confianza, desempeño; a las necesidades psicológicas que satisface en el cliente: pertenencia, status, prestigio.

2- Grupos de clientes y segmentación del mercado:

La segmentación del mercado es la manera en que una empresa decide agrupar a sus clientes para obtener así una ventaja competitiva. Las empresas deberían concentrar sus esfuerzos en grupos plenamente identificados del mercado, para atenderlos en la forma más adecuada posible.

Al procedimiento de dividir el mercado en grupos homogéneos de consumidores se le conoce con el nombre de *segmentación de mercados*, en tanto que al grupo finalmente seleccionado al que la PYME se quiere dirigir, se le denomina *segmento meta* o *segmento objetivo*.

El mercadeo diferenciado presenta ciertos mayores atractivos para las PYMES, pues no considera al mercado como un todo indivisible sino altamente fragmentado en diferentes grupos de consumo de los cuales la empresa opta por abastecer a determinado segmento según sus propias ventajas y condicionantes.

Los factores clave de éxito en esta estrategia radican en la correcta elección de un segmento que sea rentable, que tenga posibilidades de crecimiento, y al cual la empresa pueda satisfacer con mayor grado de eficiencia relativa.

Una forma importante de agrupar clientes y segmentar el mercado es por lo que los clientes pueden y están dispuestos a pagar por un producto determinado. Un vez tomado en cuenta el precio se segmenta a los clientes de acuerdo a las necesidades específicas que satisface ese producto determinado.

La empresa puede adoptar diferentes estrategias respecto a la segmentación del mercado. En primer lugar puede no diferenciar las necesidades de un grupo diferente de clientes y adoptar el enfoque de servir al cliente promedio. En segundo lugar puede elegir segmentar el mercado en partes distintas y desarrollar un producto para cada una de esas partes. Y por último puede reconocer que el mercado está segmentado y elegir un segmento o varios de ellos y no atender a todos.

La decisión de promocionar muchos productos para muchos nichos de mercado le permite a la empresa satisfacer mejor una variedad más amplia de necesidades en los consumidores generando una mayor demanda de los productos y un mayor ingreso que si sólo ofreciera un producto para todo el mercado, esta es una decisión interesante a tener en cuenta para aquellas empresas que producen y comercializan productos con características estacionales marcadas.

3- Capacidades distintivas:

Son capacidades creadas por las empresas para crear una ventaja competitiva y pueden agruparse de la siguiente manera: eficiencia superior, calidad, innovación y respuesta a los clientes.

VENTAS = MARKETING?

Las ventas se desarrollan en un escenario donde existe un producto y el enfoque es *empujarlo* hacia el cliente, poniendo énfasis en sus variadas características; el Marketing parte del escenario donde básicamente existen los consumidores, y a partir de la evaluación de sus necesidades, deseos y preferencias, nace el producto con un enfoque de *jalar o atraer* al cliente.

Las ventas son parte integral de cualquier estrategia de Marketing, son la culminación de los esfuerzos por satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores, porque a través de ella se produce el intercambio final empresa - cliente, que se traduce en una relación de cambio producto - dinero que es el objetivo fundamental de todo empresario.

“El marketing consiste en el estudio y aplicación de técnicas tendientes a ubicar y captar consumidores, para satisfacer sus necesidades y deseos, generando rentabilidad para la empresa.”³

Las ventas entonces *no son parte del marketing*, son su culminación, su realización, la concreción de los ingresos para la empresa. El marketing es el enfoque que informa sobre ¿qué quiere comprar la gente?, ¿cómo lo quieren?, ¿dónde lo quieren comprar? y ¿cuánto podrían pagar?, y la venta es la transacción misma de entregar el producto y recibir el dinero a cambio.

En el núcleo mismo del desarrollo empresarial de los negocios modernos se ubican las estrategias que conduzcan a una presencia creciente en los mercados. El redescubrimiento del mercado como eje ordenador en torno al cual se organizan las empresas es un proceso de los últimos veinte años.

De una lógica centrada en el producto y en la oferta nos hemos desplazado a una lógica cuyo eje es el cliente y el mercado. De un énfasis en las ventas hemos pasado a una óptica de marketing.

³ “¿Cómo aplicar el Marketing en el Perú?” Sr. Jaime Montesinos

Adam Smith:

“El consumo es el fin último de la producción, se debe prestar atención a los intereses del productor, en la medida que se subordinen a los del consumidor.”⁴

LA ESTACIONALIDAD Y EL MARKETING

En marketing se denomina *estacionalidad* a las variaciones en la demanda de determinados productos a lo largo de un año calendario.

Existen determinadas épocas del año en que las ventas de los productos tienen picos pronunciados, y otros en los cuales también se presentan bajas pronunciadas.

Obviamente existen circunstancias específicas en cada mercado que inciden positiva o negativamente en la demanda de la población, como los procesos de crisis y recesiones económicas; los desastres naturales.

La *estacionalidad* hace referencia a un hecho secuencial, repetido, previsible.

Es claro que de acuerdo las programaciones propias de cada país, los mayores picos de venta para todo negocio se presentan en los períodos de fiestas patrias (aniversario patrio del país) y en navidad. Lapsos de mayor liquidez relativa de todos los compradores y por tanto de mayor demanda.

Al hablar de estacionalidad, debemos diferenciar dos niveles: la *estacionalidad general* y la *estacionalidad específica*, conceptos que se vinculan directamente tanto al mercado total como al mercado de los productos específicos que se manejan en la empresa.

La *estacionalidad general*, está marcada justamente por los incrementos de demanda que arrastran a toda la economía.

La *estacionalidad específica*, hace referencia a las diferentes variables que influyen en forma particular sobre cada sector de negocios vinculado a la naturaleza propia del producto, por ejemplo el clima, en el caso de los alimentos y confecciones en general,

⁴ Adam Smith, La Riqueza de las Naciones, 1776.

La *estacionalidad* entonces, son los meses de mayor o menor demanda de los productos en un mercado determinado, y en la medida que el empresario PYME las tenga explícitamente previstas, podrá diseñar estrategias para contrarrestarla.

ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA CONTRARRESTAR LA ESTACIONALIDAD

Existen muchísimas opciones de estrategias que las empresas pueden utilizar, no necesariamente debe optarse por una de ellas sino que pueden complementarse. La elección de las mismas derivará de las elecciones que cada empresa realice respecto a sus productos, a los mercados que atienda y a sus capacidades distintivas.

Las PYMES pueden:

1. Aumentar las ventas de su producto actual (producto viejo) en el mismo mercado en que ya trabaja (mercado viejo): ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE MERCADO

2. Vender su producto actual (producto viejo) en otro mercado distinto (mercado nuevo) al que ya viene trabajando: ESTRATEGIA DE *DIVERSIFICACIÓN DE MERCADOS*.

Un cierto mercado de consumidores está determinado por una serie de variables a través de las cuales podemos agruparlos de acuerdo a las características que hacen que tengan comportamientos de consumo y gasto similares.

Hablamos así de segmentos de mercado que pueden distinguirse por sexo: (damas, caballeros y terceros); por nivel socioeconómico (altos ingresos, ingresos medios y bajos ingresos), por zona geográfica (cualquier distrito, ciudad o país), por religión (católicos, mormones, protestantes, etc), por actividad (deportistas, vagos, surfers, etc). y otras tantas como nuestra creatividad empresarial pueda encontrar.

3. Crear un producto distinto (producto nuevo) y ofrecerlo al mismo mercado (mercado viejo) en que se desempeña: ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE MERCADO, esta estrategia consiste en ofrecer innovaciones ó nuevos productos, complementarios a los que ya comercializamos en un mercado determinado, al mismo grupo de consumidores. Aquellos PYMEs que reconocen que el nivel de rotación natural de sus productos es lento, en un entorno recesivo, deben buscar desarrollar nuevos productos dentro de su misma línea, que sirven como complemento de los anteriores a precios relativos bastante más bajos.

4. Crear un producto distinto (producto nuevo) y ofrecerlo a un mercado diferente a su mercado tradicional (mercado nuevo): ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS

Este abanico de estrategias posibles es conocido como “La matriz de producto/mercado de Ansoff”, un clásico del análisis estratégico que fue Introducida en 1957 en un artículo de la Harvard Business Review.

La matriz de Ansoff, también denominada matriz de producto/mercado es uno de los clásicos en el análisis estratégico, ya que fue introducida en 1957 en un artículo de la Harvard Business Review.

Este modelo es útil para graficar las opciones de una empresa en términos de productos y mercados con el objetivo de incrementar sus ventas. Como podemos observar en el siguiente cuadro, la matriz divide estas posibilidades en dos ejes (productos y mercados) con dos valores para cada uno (existente y nuevo):



Estrategia de penetración de mercados

El primer cuadrante describe una situación donde una empresa, con un producto existente, pretende ganar participación en un mercado también existente. Esta opción implica vender más productos a los clientes actuales o procurar quitárselos a la competencia.

La estrategia de penetración de mercado debe realizarse cuando la empresa tiene una participación baja (o no ha llegado a un liderazgo claro) o cuando el mercado está en franco crecimiento.

Entre las herramientas para lograr este objetivo se encuentran, entre otras, los descuentos por volumen, un aumento de la inversión publicitaria, las tarjetas de fidelidad y una mayor penetración en el canal de distribución.

Las tarjetas de fidelidad, por ejemplo, son extremadamente populares. Firmas como Repsol-YPF, Petrobras, Freddo, Musimundo o McDonald's las utilizan como manera de incrementar su penetración en el mercado.

Cuando el mercado está estancado o cuando la empresa ya posee un claro liderazgo es preferible no utilizar esta opción, ya que es probable que otras alternativas ofrezcan una rentabilidad superior.

Estrategia de desarrollo de productos

Una estrategia de desarrollo de productos implica llegar con un producto nuevo a un mercado existente, para alcanzar una participación superior en los mercados donde la empresa ya tiene presencia. Esta opción supone el lanzamiento de productos y marcas y la modificación de los mismos para cubrir necesidades existentes.

Las situaciones que normalmente motivan el desarrollo de producto (independientemente del deseo de mayores ventas) son: mantener una reputación de "empresa innovadora", medidas defensivas contra competidores (por ejemplo, lanzar marcas de precio para competir por precio o lanzar una gran variedad de productos para llenar las góndolas de los supermercados e impedir la entrada de competidores), explotar una nueva tecnología desarrollada por la compañía, robustecer el portafolio de la firma con productos y marcas en todos los niveles de precio y utilizar capacidad ociosa existente en la planta.

La estrategia de desarrollo de productos normalmente es más útil en sectores tecnológicos (por el rápido avance de la tecnología) y para empresas que tienen una gran capacidad de investigación y desarrollo. Apple, por ejemplo, ha elegido este camino de crecimiento, al lanzar productos y servicios innovadores como el iPhone e iTunes.

Estrategia de desarrollo de mercados

Esta opción consiste en vender un producto o servicio existente en nuevos mercados, por ejemplo, a través de la exportación, la utilización de nuevos canales de distribución, la búsqueda de nuevos usos para nuestros productos y servicios o la penetración de nuevos segmentos.

Normalmente, esta opción se utiliza cuando la empresa ya tiene una participación importante en su mercado original y ha desarrollado suficientes productos para sus clientes, pero aún desea expandirse, por lo que se dedica a desarrollar mercados.

Las otras dos opciones son elegidas primero porque normalmente representan menores riesgos para la empresa (ya que se encuentran en los mercados que la compañía conoce).

Estrategia de diversificación

Esta alternativa implica entrar en mercados y productos nuevos para la empresa. Existen distintos tipos de diversificación:

Diversificación horizontal: Ocurre cuando se adquiere una empresa o se desarrollan productos, servicios o marcas que tienen aproximadamente el mismo target de clientes (o uno similar pero satisfacen otras necesidades), por lo que constituyen nuevos mercados.

Por ejemplo, la adquisición del polvo de chocolate Toddy por parte de PepsiCo a principios de 2009 es una diversificación horizontal, ya que los consumidores son similares a los que PepsiCo tiene con sus conocidos snacks, pero el producto es nuevo para la empresa y satisface otra necesidad.

Diversificación vertical: Ocurre cuando una empresa se integra hacia delante (adquiriendo un cliente o ingresando en ese mercado) o hacia atrás (cuando lo hace con un proveedor o entra en el mercado de los proveedores).

El Grupo San José de España se integró hacia delante cuando adquirió los activos de Auchan en Argentina, ya que es un grupo especializado en inversiones inmobiliarias y adquirió un negocio minorista. Con el tiempo, sin embargo, vendió la parte de retailing a Walmart.

Diversificación concéntrica: Ocurre cuando la empresa entra o adquiere una compañía en un mercado que tiene alguna sinergia tecnológica, comercial o de producción con la empresa, pero no clientes o productos comunes.

Los directivos de Swiss Medical probablemente estaban pensando en esto cuando adquirieron Artemisa Viajes, ya que podía existir una sinergia comercial entre ambas organizaciones.

Diversificación conglomerada: Ocurre cuando la empresa adquiere empresas o penetra en mercados que no tienen ninguna sinergia aparente con la firma, salvo el uso y la generación de efectivo.

En general, las compañías utilizan esta estrategia cuando desean combinar un portafolio de negocios cíclicos con uno de negocios no cíclicos, o cuando ya han agotado todas las otras opciones y los accionistas no desean recibir altos dividendos, sino que esperan obtener ganancias a través del grupo empresario.

Parte de la compra de Compañía Química, por parte de Molinos Río de la Plata (la compra de la marca Estrella) puede considerarse una diversificación conglomerada, ya que no tenía una relación directa con las líneas de producto y mercados de Molinos (aunque finalmente, la compañía se desprendió de aquellos activos).

Normalmente, las empresas se diversifican cuando tienen fondos excedentes y carecen de alternativas de inversión en productos y mercados relacionados o cuando tienen malas perspectivas sobre el futuro del sector donde actualmente operan.

Philip Morris, por ejemplo, se ha diversificado hacia alimentos con la adquisición primero de Kraft y luego de Nabisco (comprada a Reynolds, otra empresa tabacalera), porque intuía que el tabaco carecía de buenas perspectivas en el largo plazo.

En América Latina, la diversificación también tiene la virtud de disminuir el riesgo global de la compañía. El viejo refrán reza que no es conveniente poner todos los huevos en la misma canasta, ya que si se nos cae, perderemos todo.

En última instancia, la diversificación dice lo mismo. La empresa, al no poner todas sus esperanzas en un único negocio, reduce sus riesgos. En mercados eficientes, donde los inversionistas pueden diversificar sus tenencias por sí mismos este beneficio no es importante. En Latinoamérica, al no existir esta posibilidad, sí lo es.

Algunas consideraciones sobre la matriz de Ansoff

La principal virtud de la matriz de Ansoff radica en su capacidad para estructurar y representar sencillamente las posibilidades de expansión de una empresa. La robustez del modelo reposa en el sentido común, más que en la sofisticación de su base teórica.

La principal limitación es que la matriz no brinda ninguna guía acerca de cuál alternativa es más deseable. Así, en principio, una empresa con poca o media participación de mercado puede emprender las cuatro alternativas al mismo tiempo.

El esquema de Ansoff tampoco contempla el riesgo de cada alternativa. Normalmente, cuanto más se aleja la estrategia de los productos y mercados existentes, más riesgosa resulta, pues se aparta del terreno que la empresa conoce.

Para determinar cuál estrategia adoptar es preciso realizar un análisis cuidadoso de las características de la empresa, su mezcla de mercadotecnia, el nicho de mercado o segmento en que realizará la oferta y las características de los competidores. Es decir, es necesario realizar un análisis FODA (Fortalezas y Oportunidades – Debilidades y Amenazas) de la organización.

LA ESTACIONALIDAD DE LAS TARJETAS PARA EVENTOS SOCIALES Y PARA OBSEQUIOS.

Las tarjetas para eventos sociales y para obsequios son productos sumamente aceptados por los hombres y mujeres de todas las edades y de todos los niveles económicos.

Por eventos sociales se entiende celebraciones de: nacimientos, bautismos, comuniones, cumpleaños infantiles, 15 años, bodas y cumpleaños de adultos. Las tarjetas para obsequiar son las adquiridas en comercios para acompañar un regalo o para saludar a alguien especial y son muy diversas las ocasiones

para utilizarlas: felicidades, feliz día, feliz nacimiento, feliz cumpleaños, amistad, amor, enfermedad, graduación, navidad y fin de año, días especiales como ser día de los enamorados, día de la madre, del padre y del niño, pascuas, entre otras.

Existe una gran variedad de tarjetas y varias clases que van desde las tradicionales impresas en papel o mecanizadas, las tarjetas impresas en papel con agregados hechos a mano de papeles, apliques, cintas y pinturas que le brindan una impronta artesanal muy importante, hasta las tarjetas virtuales que se adquieren por internet gratuitamente o a un costo mucho más bajo que las antes mencionadas.

Estilo Mec es una empresa marplatense formada en el año 2002 y es hoy en día una de las empresas que fabrican y venden las tarjetas para eventos y obsequios con impronta artesanal. Como veremos a lo largo de la presente tesis, tanto los eventos sociales como las tarjetas para obsequiar poseen un comportamiento estacional muy marcado, determinado en gran parte por:

- 1- **el clima:** en el caso puntual de eventos sociales los novios prefieren casarse en primavera y verano, al igual que los niños a los cuales se los bautiza mayormente en la misma época,
- 2- **las convenciones sociales:** en las tarjetas para obsequiar las encontramos en los días especiales de la madre, del padre, de los enamorados, del niño
- 3- **las tradiciones religiosas:** en eventos las comuniones se toman en septiembre y diciembre, en las tarjetas para obsequiar de navidad, año nuevo cristiano y judío, pascuas.

Este comportamiento estacional en las ventas provoca fluctuaciones muy marcadas en los niveles de ingresos y en los volúmenes de producción, la estacionalidad se manifiesta cuando un producto se vende más o menos en diferentes épocas de año. El nombre viene de las estaciones del año y de la

industria de la ropa. La ropa se vende por estaciones: moda de invierno, verano, otoño o primavera.

Existen diferentes estacionalidades, las que son muy marcadas se dan en productos o servicios que sólo se venden en un momento determinado del año, por ejemplo las tarjetas de navidad en el caso de tarjetas para obsequios y las estampitas de comunión para el caso de los eventos; y las estacionalidades no tan marcadas que se dan en productos o servicios que, si bien tienen picos de ventas muy elevados en una determinada etapa del año, siguen vendiéndose en menor escala durante el resto del año, como ser las tarjetas para obsequiar de “feliz día” que incrementan considerablemente las ventas el día de la madre, del padre, del amigo, de los enamorados, ó el caso de las estampitas para bautismos que se venden todo el año pero en mayor volumen en primavera/verano debido a las bondades del clima.

Con lo cual la estacionalidad no sólo depende del tipo de producto, sino del tipo de cliente generando diversos problemas puntuales a solucionar, como ser:

- 1- Fluctuaciones en los ingresos, siendo imposible tener ingresos constantes en el tiempo y parejos en montos.
- 2- Capacidad ociosa y cuellos de botella en producción y mano de obra
- 3- Incumplimiento en tiempo y forma en las entregas de los pedidos.

En rubros vinculados con los eventos sociales, entre otros, las empresas proveedoras de productos para eventos, concentran la mayor parte de su facturación anual en unos pocos meses. En este marco, surgen desafíos específicos de recursos humanos, administración financiera y gestión estratégica.

La mayoría de los negocios tienen épocas de mayor y menor facturación. Sin embargo, en rubros como el de los eventos sociales, una empresa dedicada a

fabricar tarjetas puede llegar a concentrar más del 80 por ciento de sus ventas anuales en los seis o siete meses de temporada alta.

Según un artículo de BusinessWeek, en escenarios de marcada estacionalidad, los managers enfrentan ciertos desafíos de gestión ausentes en negocios donde la actividad se distribuye uniformemente a lo largo del año.

1) Gestión del capital humano

Uno de los principales desafíos de una empresa de ingresos estacionales radica en la gestión del capital humano, ya que es ineficiente mantener una plantilla estable durante todo el año para atender los pocos meses de movimiento. Cuando se trata de personal de perfil ultra específico y crucial para el éxito del negocio la empresa debería fidelizarlos. Una alternativa consiste en encontrarles otro trabajo durante los meses de bajas ventas. Incluso, en el caso extremo de personal realmente esencial, puede ser racional mantenerlos como empleados durante todo el año aunque sólo sean realmente necesarios durante la temporada alta.

2) Estrategia de diversificación de portafolio

Una empresa estacional hace la diferencia durante la temporada alta. Sin embargo, esto no significa que, durante el resto del año, deba mantener cerradas las instalaciones y absorber costos fijos.

El empresario debería diversificar su portafolio de productos con actividades que generen ingresos durante los meses de bajas ventas. El objetivo es, al menos, alcanzar un punto de equilibrio para sostener la estructura, encontrando actividades complementarias para evitar la inmovilización de los activos.

3) Gestión financiera

Los gastos de un negocio estacional se disparan en la temporada alta. Uno de los errores más costosos es llegar a la época de altas ventas sin una reserva de efectivo.

Por lo tanto, la gestión financiera es una de las grandes claves de un negocio

estacional.

Apenas termina la temporada alta, con el resumen bancario en mano, el directivo debe planificar las asignaciones de fondos para mejoras y gastos operativos del "invierno" con un objetivo en mente: constituir una reserva de liquidez para la temporada siguiente.

4) En temporada, la táctica es todo

Durante la temporada alta, es frecuente trabajar más horas por día. Así, no hay tiempo para planificar. En gran medida, los resultados dependerán de cómo se haya preparado la empresa durante los meses de bajas ventas.

Sin embargo, por más precisa que sea la planificación, siempre subsiste un margen impredecible de fluctuaciones.

Así, disponer de información adecuada es clave para optimizar la gestión táctica de recursos.

Toda empresa estacional debería contar con datos de ventas desagregados por días. Así, a través de una comparación de los volúmenes del año anterior contra el actual, es posible ajustar los errores de planificación.

Por ejemplo, si las ventas vienen lentas, será posible recortar velozmente los precios para incentivar la demanda. Por el contrario, si la temporada va mejor de lo previsto, se podrán contratar más empleados antes de que ocurra un costoso cuello de botella.

MERCADO DE EVENTOS

Epistemológicamente la palabra EVENTO, del latín "eventus", significa acontecimiento, suceso, eventualidad. Para nuestra aplicación, si bien se trata de un suceso, es eventual en la concepción de irrepetible.

Un EVENTO es una reunión de personas que conlleva un motivo en particular. En tanto los eventos sociales y populares tienen como método la diversión, los

corporativos tienen como mecanismo la vinculación para la negociación, la incentivación, la capacitación y el trabajo.

Para que exista un evento es necesario reunir gente en un lugar determinado, con un fin y que exista vinculación entre las partes.

Hay ciertos elementos que caracterizan todo tipo de eventos: sedes o lugares, gastronomía, personal de producción y atención, asistencia técnica, recreación, ambientación, entre otros.

EL MERCADO DE EVENTOS está constituido por PROVEEDORES DE SERVICIOS PARA EVENTOS (salones, organizadores de eventos, gastronomía, etc.) que conforman la OFERTA y por CLIENTES o CONTRATANTES DE EVENTOS (particulares, empresas, instituciones, profesionales, etc) que definen la DEMANDA.

Clasificación

Existen muchas maneras de clasificar los eventos, por su tamaño (micro, medio, grande o mega evento); por su lugar de desarrollo (al aire libre, en espacios cerrados, en la ciudad, en el campo) o por su área de competencia o temática. Pueden ser: sociales, populares, religiosos, culturales, deportivos, entre otros y EMPRESARIALES o CORPORATIVOS.

FESTEJOS POPULARES: **Nacionales**: característicos de cada provincia (festivales, fiestas, ferias, concursos, desfiles) e **Internacionales**: idem pero de regiones de diferentes países.

EVENTOS EMPRESARIALES: Tienen el fin de lograr beneficios empresariales, imagen institucional, clientes, posicionamiento en el mercado, consumo de bienes y servicios

EVENTOS CULTURALES

EVENTOS RELIGIOSOS Característicos de cada religión:

- Bautismo, comunión, casamiento, navidad, pascuas, Bar y Bat Mitzvá, Januca, Rosh Hashana
- Ceremonias religiosas (casamientos, bautismos, aniversarios)

EVENTOS SOCIALES:

- Nacimientos.
- Cumpleaños.
- Casamientos.
- Aniversarios.
- Fiestas Benéficas.
- Desfiles.
- Fiestas Temáticas (Halloween, Tropical, Disfraces, etc)
- Fiestas de Egresados.
- Fiestas de Grupos de Pertenencia (Solos y Solas, Gays, Gordos, etc.)
- Fiestas de despedida.
- Eventos infantiles.
- Despedidas de solteros.
- Fiestas de Reencuentros.
- Cumpleaños de 15.
- Cumpleaños de 18.
- Fiestas Comunitarias organizadas por Entidades Civiles.

- Pequeñas Sorpresas.
- Fiestas de Fin de Año.
- Fiestas Privadas.
- Día del Niño

EVENTOS ESCOLARES

EVENTOS POLITICOS

ENFOQUE TEÓRICO SOBRE LA INNOVACIÓN

La innovación puede analizarse desde varios aspectos, más allá de una cuestión empresarial de estrategia de marketing y abarca varias disciplinas. En este apartado desarrollaré los principios básicos de la innovación y su relación con la creatividad.

Acerca de la creatividad humana⁵

El Dr. Fidel Moccio dedicó muchos años de su vida a investigar la creatividad y el origen de las ideas creativas trabajando los medios expresivos, plásticos, corporales y dramáticos con alumnos, siempre en la búsqueda de un estado en el cual el individuo produce lo mejor de sí mismo.⁶

Moccio sostiene que el estado creativo es una síntesis entre mente-cuerpo, sentimiento-pensamiento, lo racional y lo irracional, donde allí aparecen las ideas creativas.

⁵ Fidel Moccio, Creatividad. Teorías, metodologías, experiencias. Ed. Aucan. Bs. As. 1997.

⁶ Moccio Fidel. El taller de terapias expresivas. Ed. Paidós. México, Buenos Aires, Barcelona. 1991.
Moccio Fidel, Hersilia Martínez Marrodan. Psicoterapia grupal. Dramatizaciones y juegos. Ed. Búsqueda. Buenos Aires. 1985.
Moccio Fidel, Carlos Martínez Bouquet, Eduardo Pavlovsky. Psicodrama. Cuando y por qué dramatizar. Ed. Búsqueda de Ayllu S.R.L. Buenos Aires. 1985.

Desde el punto de vista biológico se produce un ritmo cerebral, el más próximo al sueño, el THETA, en el cual el individuo permanece aún en vigilia pero el estado mental está profundamente relajado, abierto a percepciones y emociones de todo tipo y en armonía con el universo circundante. Este ritmo asocia calma y cierto grado de alerta que permite recibir los mensajes o imágenes que luego formarán parte de un proceso creativo, ya con el cerebro alerta para organizar y dar forma a lo percibido.

¿Cómo se logra entonces el estado creativo?

Con un entrenamiento adecuado se puede lograr dominar el ritmo cerebral propio y permanecer despiertos y atentos a las percepciones un tiempo suficiente como para entrar en un estado creativo, mientras el cerebro funciona a un ritmo lento.

Moccio señalaba que se podía entrenar a las personas para que alcancen la frecuencia cerebral asociada al mayor potencial de creatividad. Hoy se ha comprobado que la creatividad es entrenable y los entrenamientos organizados han producido resultados alentadores en empresas donde sus grupos creativos obtenían una mayor cantidad de ideas aplicables, aptas para desarrollar productos de valor científico, técnico o comercial, una de las herramientas utilizadas es el Brain Storming o tormenta de ideas, donde cada participante debe enunciar lo que se le viene a la mente (como posible solución a un problema determinado) y luego sin censuras se ordenan todas las ideas según su real aplicación.

La clave es desbloquear, atravesar corazas implantadas en nuestra educación familiar y escolar, librarnos del miedo al ridículo, al fracaso, librarnos de la censura interior para poder recibir sin interferencias todo lo que nos dicta nuestro mundo interior y así poder pensar creativamente otras respuestas además de las conocidas, ver desde otros ángulos y enfoques diferentes, encontrar nuevas formas de solucionar y acercarnos de manera ingenua (sin preconceptos) al tema que tratamos.

Pensar creativamente es confiar las respuestas a un área no consciente (incubación), la solución o respuesta sorpresiva que aparece la llamamos iluminación.

Aunque sabemos más de lo que creemos saber, no es fácil tener un pensamiento creativo, porque estamos educados para recibir y aceptar opiniones de los que nos educan y

gobiernan, donde la mayoría de las veces se mutila el pensamiento divergente, se sanciona la discrepancia aunque sea razonada, no se acepta la oposición aunque sea lógica, no se tolera la crítica aunque sea fundada. Se inhiben, de esta manera, las potencialidades y se coartan las iniciativas e impulsos del hombre que lo proyectan mucho más allá de las metas que desde afuera le programan.

Para promover el pensamiento creativo es necesario educar al aprendiz en el camino de sus intuiciones, aprender a respetarlas y corregirlas cuando se desvíen del bien común. Ser creativo debe ser entendido como un modo libre, no condicionado, de vivir y pensar. En los últimos tiempos se ha denunciado frecuentemente (Kuhn, 1978; Polanyi, 1969; Feyerabend, 1975, 1978; Weimer, 1979; Maslow, 1982) el nivel de asfixia y sofocación de la creatividad y la esterilidad intelectual que produce en los medios académicos la imposición de una *normativa metodológica* que todo lo reduce a caminar por donde ya se caminó, a explorar como antes se exploró, a pensar como antes se pensó y, en resumidas cuentas, a no hacer nada que antes no se haya hecho, cortándole, de esta manera, las alas y el vuelo a la mejor imaginación creadora y al pensamiento más original y productivo.⁷

Los procesos creativos, como el pensamiento original y productivo, no son acciones aisladas en las personas, sino que impregnan toda la personalidad. La verdadera creatividad la favorece y la propicia un clima permanente de libertad mental, una atmósfera general, integral y global que propicia, estimula, promueve y valora el pensamiento divergente y autónomo, la discrepancia razonada, la oposición lógica, la crítica fundada.

LA INNOVACIÓN Y LA NEUROCIENCIA

La Neurociencia es una Ciencia experimental que con todas las herramientas técnicas disponibles al uso y utilizando el método científico intenta explicar cómo funciona el cerebro.⁸

⁷ Curtis J.-Demos G.-Torrance E. (1976). *Implicaciones educativas de la creatividad*. Salamanca: Anaya/2.

⁸ Mora, F. *El Reloj de la Sabiduría. Tiempos y Espacios en el Cerebro humano*. Alianza Ensayo. Alianza Editorial. Madrid 2005

Crear es poner en el mundo algo que no existía antes. La creatividad es un proceso intrínseco al propio funcionamiento del cerebro. Cualquier ser humano tiene la capacidad, en mayor o menor grado, de ser creativo. Pero solo algunas personas tienen ese desconocido ingrediente especial en sus cerebros que llamamos "impulso creativo". Posiblemente ese impulso tiene su origen en la emoción, esa fuerza no específica que tienen todas las personas y que les lleva a reaccionar ante cualquier estímulo sea éste placentero o doloroso y a luchar y defenderse. De ser así el proceso creativo, sería, en su inicio, un mecanismo inconsciente y luego se torna consciente y se desarrolla con el conocimiento de la materia disponible y el propio proceso de razonamiento.

La creatividad es un proceso y un producto esencialmente individual.

Desde la neurociencia es ahora cuando se empiezan a conocer algunos de los ingredientes que constituyen el proceso creativo, aun cuando se desconozca la verdadera esencia, o el ingrediente clave, de esa creatividad.

La innovación, por su parte, es una consecuencia del proceso creativo. Innovación es creatividad aplicada. Innovar es cambiar el producto creado mejorándolo en cualquier aspecto. En otras palabras, sobre la base de algo creado y funcionando, innovar es cambiarlo o añadirle algo, por ejemplo con nuevas tecnologías con las que hacer el producto más efectivo o más adaptado al mercado (vender más).

La innovación, como la creación, es claramente un proceso individual, pero siempre realizado en un contexto y una institución (industria, un banco o la Universidad). La innovación es el motor que mueve, transforma y cambia la cultura a través de un constante recambio y con ello también la sociedad misma. Los negocios y las transacciones comerciales en particular, tanto si son para generar beneficios como si no, progresan gracias a la innovación y esta a su vez se acelera por los cambios que otros introducen en el mercado con sus propias innovaciones, un fenómeno que nunca antes había sucedido. Crear e innovar, en definitiva, son dos aspectos cruciales en las transformaciones de las sociedades en el siglo que vivimos.

Creatividad e Innovación son la clave para el progreso del conocimiento en general y del éxito de un negocio en particular, sobre todo en éste cuando se estudian planificación y estrategias a seguir y cuando se diseñan nuevos productos y servicios.

Es evidente que parte esencial del motor que mueve una empresa es la innovación y que ello requiere la formación de un personal muy específicamente formado que piense y focalice su trabajo en esa dirección específica de la innovación, es decir, darle vueltas a un diseño, a un invento, a un producto y ofertarlo con una nueva perspectiva y altamente adaptada al mercado concreto de que se trate.

¿Cuál pudiera ser el origen de la creatividad en el cerebro? ⁹La creatividad es claramente un producto del cerebro humano pero los ingredientes de ese proceso no nacen ni tienen su origen más genuino en el cerebro humano mismo sino que éste los ha adquirido a lo largo del proceso evolutivo. La creatividad, en su más elemental acepción, ya nace en los cerebros como un código de funcionamiento capaz de ser activado por los estímulos nuevos con los que se enfrentan los seres vivos y la capacidad de a partir de ellos, elaborar y crear nuevas respuestas. Ese código por ejemplo ya elabora la curiosidad que es la energía que lleva a los mamíferos a explorar, a buscar nuevos estímulos y con ellos descubrir cosas nuevas.

La curiosidad es un componente de la emoción, de ahí posiblemente arranca la capacidad del cerebro de crear.

La creatividad, como la ética o la toma de decisiones o la capacidad de imaginar o razonar no existen como tales en ninguna parte del cerebro.

El acto creador arrancararía de la necesidad que tiene el artista de encontrar una satisfacción ante la frustración que le llevaría a crear y lanzar al mundo su propia obra que ya no es reflejo de la realidad objetiva, sino de “su” realidad mental.

⁹ Mora, F. Neurocultura. Una cultura basada en el cerebro. Alianza Ensayo. Alianza Editorial. Madrid 2007

Pero también los actos creadores en la Ciencia podrían explicarse desde esa misma perspectiva. Solo que los abstractos refieren, en este caso, a una cadena de razonamientos obtenidos de aplicar el método científico y la frustración nacería ante la inadecuación o divorcio entre la hipótesis científica y los hechos que ésta explica. De esto nace el impulso que conduce a una nueva luz, a la hipótesis nueva.

Y junto a ello la innovación, un proceso cerebral que requiere de los mismos ingredientes que la creación, menos de aquel componente emocional que llamamos "impulso creativo". En la innovación se requiere particularmente de la memoria, en tanto que constantemente la persona que innova necesita de un gran conocimiento de soluciones creativas e innovativas anteriores en relación específica al objeto a cambiar y renovar.

DINÁMICA DEL PROCESO CREADOR.

El proceso creador, en acción, sigue una dinámica constituida por varias etapas o pasos, cuya naturaleza y secuencia podemos ordenar integrando una gran variedad de aportes de las diferentes neurociencias.

Motivación inicial. En primer lugar, debe existir una motivación o interés específico centrado en un área determinada, que tiene un gran significado intelectual o emocional para nosotros. Solamente así, la mente inicia la tarea de buscar y recuperar recuerdos, palabras, expresiones, ideas, sucesos, imágenes, melodías, etc., sondeando y escudriñando activamente los dispositivos modulares abiertos o semi abiertos para integrar su contenido en un recuerdo reconocible, rico en significación personal.

Exploración del contenido de los módulos abiertos. En esta actividad, la mente *actúa remota y lentamente*, sin potencia coercitiva, sobre una amplia extensión de módulos de la corteza cerebral, en los cuales está codificada la información

Este tiempo, relativamente largo, de incubación lo emplea en sondear la disposición y contenido de los módulos abiertos o que tengan cierto grado de apertura, es decir, que *sintonizan con sus intereses actuales*; pero, a través de su acción sobre los módulos abiertos, puede influir sobre los cerrados que tengan cierta semejanza de contenido, y al actuar sobre todos estos módulos del hemisferio izquierdo, consciente, puede sondear

también el contenido de los módulos del derecho, inconsciente, e incorporar e integrar su riqueza y significación propia.

Papel activo de la mente autoconsciente. El nivel de complejidad que se da en la interacción entre la parte consciente y la inconsciente es muy alto. Cuando nuestra mente está libre de mecanismos defensivos, cuando actúa espontáneamente, cuando observa y ausculta todas las reacciones de su propio cerebro, dispone de un cúmulo intenso de datos que procesa, a veces inconscientemente, y genera conclusiones que se le presentan como *intuiciones*. Esta "sabiduría del organismo" nos proporciona juicios que pueden ser más sabios que el pensamiento consciente, tomado en sí mismo, ya que el carácter racional del hombre le lleva, quizá, a negarse a sí mismo y a desconocer aquella parte que se le presenta con una aparente incoherencia o como amenazadora.

Interacción en el sistema cognitivo-afectivo.

Influencia del pasado y vivencia del eureka. Nuestra mente autoconsciente puede buscar en la memoria los datos e ideas apropiados para la solución de un problema y luego relacionarlos, pero esto casi siempre lo hace comparando el planteamiento del problema con nuestra estructura cognoscitiva previa. Ahora bien, cuando la solución del problema exige relaciones o estructuras *novedosas u originales*, la mente consciente fácilmente *fuera* las cosas en la dirección errónea, en la dirección de lo conocido, de lo viejo, de lo ya sabido, es decir, nos lleva por un camino estéril. Sin embargo, este esfuerzo no es inútil, al revés, puede ser muy provechoso, pues selecciona muchas ideas pertinentes que, de alguna manera, pueden tener conexión con el problema. Estas ideas, cuando la mente consciente deja de forzarlas en una determinada dirección, se unen entre sí y con otras pertinentes y adecuadas que ellas movilizan por un proceso inconsciente y de acuerdo a su propia naturaleza; no es que se enlacen al azar, pues el azar no es creativo. La unión de estas ideas por sus características y naturaleza y a un nivel preconsciente o subliminal, da como resultado el hallazgo, la invención o el descubrimiento creativos. Pudiéramos decir que un conocimiento que ya existe, pero en forma inconsciente, se hace consciente a través de la "intuición". No de otra manera se podrían explicar los hechos que hacen ver que esos resultados aparecen durante momentos de reposo, pero, ordinariamente, después de un trabajo mental duro y laborioso sobre los mismos y tras repetidos rechazos insatisfactorios.

Armonía entre las diferentes partes del cerebro. Quizá, la falla mayor de nuestra educación haya consistido en cultivar, básicamente, un solo hemisferio, el izquierdo, y sus funciones racionales conscientes, descuidando la intuición y las funciones holistas y gestálticas del derecho, e, igualmente, marginando la componente emotiva y afectiva y su importancia en el contexto general. Así, mientras en un nivel llevamos una existencia que parece racional y cuerda, en otro nivel estamos viviendo una existencia rabiosa, competitiva, miedosa y destructiva. La *armonía* entre las tres partes del cerebro, entre las tres estructuras fundamentales -hemisferio izquierdo, derecho y sistema límbico-, su equilibrio y sabia orquestación deberá ser un objetivo fundamental de nuestra educación moderna.

La serenidad y paz emocional es indispensable para que los engramas y módulos se abran a la búsqueda inquisitiva de la mente autoconsciente, incluso para que puedan enfrentar el riesgo y el temor al fracaso. En condiciones normales, el porcentaje de eficiencia del cerebro corriente de muchos adultos no supera el 5% de sus posibilidades, cuando en condiciones óptimas, como las que popician algunos métodos de orquestación ideal, pueden aumentar hasta 5 veces el rendimiento normal.

Conclusiones y Aplicaciones

Los sabios de la antigüedad solían dar a sus consultantes una respuesta o profecía ambigua, que producía el efecto de obligarle a mirar hacia sus adentros, a consultar sus propias intuiciones y sabiduría, a replantearse la situación, a volver a considerar sus planes y a pensar nuevas posibilidades. En todo esto había una creencia: que la información para la respuesta y solución adecuada de nuestros problemas está, por lo menos en gran parte, dentro de nosotros mismos y que allí hay que buscarla.

Se ha demostrado en forma cada vez más clara que cuanto más creemos en las habilidades de nuestra mente, cuanto más la utilizamos y tenemos fe en ella, mejor trabaja. En efecto, parece que el mayor obstáculo que se opone a la expansión y uso de la mente intuitivo-creativa, lo que más inhibe su capacidad y dinamismo, es la falta de fe en nosotros mismos, ya que una gran confianza en uno mismo y en la propia capacidad elimina ciertos constreñimientos mentales que imposibilitan, a nivel neurofisiológico cerebral de los engramas, el flujo de ideas y sus relaciones.

Son muchos los autores e investigadores que han demostrado que la falta de desarrollo estructural lleva luego a una incapacidad funcional. Sperry lo especifica en los siguientes términos: "muchos elementos internos de nuestro cerebro se activan solamente con operaciones muy específicas y, si estas actividades no se realizan -de una manera particular durante las etapas del desarrollo cuando las neuronas y sus sinapsis dependen mucho del uso- las neuronas involucradas pueden sufrir un proceso regresivo, dejando profundas deficiencias funcionales en su maquinaria integradora" (Bogen, 1976). Esto explicaría tantos hechos y constataciones de "desventajas culturales", es decir, de personas cuyas potencialidades han quedado sin desarrollar por falta de una "escolaridad apropiada"

La naturaleza de los procesos preconscientes que hemos analizado requiere, como condición indispensable, que se renuncie -por lo menos temporalmente- al único orden aparente, a la única lógica siempre usada, a la única racionalidad siempre aceptada, y que se dé cierta entrada a lo que inicialmente puede presentarse como aparente desorden, caos y sinsentido, porque muy bien puede haber, en ese campo desconocido que se investiga, otro tipo de orden, otra clase de lógica y otra forma de racionalidad que no pueden entrar totalmente en los esquemas anteriores. En fin de cuentas, *lo nuevo y original* puede serlo en muchos aspectos, en muchas formas y a muchos niveles.

GLOSARIO DE TÉRMINOS O CATEGORÍAS CENTRALES
PARA LA COMPRENSIÓN DE LA PRESENTE INVESTIGACIÓN

ESTACIONALIDAD: En estadística, se dice que la demanda —o las ventas— de un determinado producto muestra estacionalidad cuando la serie de tiempo subyacente atraviesa una variación cíclica predecible, dependiendo de la época del año. La estacionalidad es uno de los patrones estadísticos más utilizados para mejorar la precisión de los pronósticos de demanda.

TARJETAS PARA EVENTOS: Son invitaciones formales a eventos sociales como ser Cumpleaños de 15, Casamientos, Bautismos, Comuniones. Este tipo de producto se demanda personalizado y por lo general en cantidades que superan las 40 unidades. La comercialización se realiza a través de entrevistas personales en las oficinas de la empresa, demandando promedio cada entrevista 45 minutos.

TARJETAS CONMEMORATIVAS: Son aquellas que van acompañando por lo general un obsequio, por ejemplo día de la Madre, Navidad, y son adquiridas por unidad. No son personalizadas, y los puntos de venta son los comercios distribuidos por diversas ciudades del país.

INNOVACION: significa literalmente "novedad" o "renovación". La palabra proviene del latín innovare. En el uso coloquial y general, el concepto se utiliza de manera inespecífica en el sentido de nuevas ideas e inventos y su implementación económica. En el sentido estricto, en cambio, se dice que de las ideas solo pueden resultar innovaciones luego de que ellas se implementan como nuevos productos, servicios o procedimientos y que realmente encuentran una aplicación exitosa imponiéndose en el mercado, a través de la difusión.

CREATIVIDAD: pensamiento original, imaginación constructiva, pensamiento divergente o pensamiento creativo, es la generación de nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales.

DISEÑO METODOLÓGICO

El objetivo que se persiguió con la siguiente tesis fue identificar las causas que generan la estacionalidad en los eventos y en las tarjetas para obsequiar, se analizaron las mismas y se propusieron estrategias para morigerar los efectos de la misma.

Se realizó una **investigación descriptiva** donde se partió de un análisis del **mercado marplatense** de las empresas fabricantes y vendedoras de estos productos, luego se profundizó el mismo en las empresas más relevantes o que poseían la cuota del mercado más significativa, estudiando la composición de los ingresos en relación al año calendario y diferenciando los mismos en “ingresos generados por eventos” de “ingresos generados por tarjetas para obsequios”.

A su vez se realizó una investigación sobre las preferencias de los nichos de mercado en los que operan estas empresas, se analizaron las conductas de compra de los clientes de eventos y de tarjetas de obsequios.

Para ello se llevaron a cabo **entrevistas y encuestas** a quienes gerencian estas empresas.

Una vez agrupados todos los datos antes mencionados, se realizó un **análisis FODA** (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de una de ellas - Estilo Mec – donde se evaluó la situación de la misma.

Finalizadas estas etapas se elaboró un **diagnóstico** en el que se presentaron de manera clara los problemas y causas que generaron la estacionalidad y se propusieron **estrategias** de comercialización, gestión y planificación para morigerar los efectos de la misma.

PLAN DE ANÁLISIS, SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS Y RELEVAMIENTO DE DATOS

A) FUENTE DE DATOS O INFORMACIÓN:

La fuente de datos primaria de esta tesis se obtuvo de **encuestas y entrevistas a empresarios** que gerencian el funcionamiento de dos empresas líderes en la ciudad de Mar del Plata en la fabricación de tarjetas para eventos y obsequios, y a **clientes** integrantes de su nicho de mercado.

El criterio de selección de las mismas se basó en la permanencia, diversificación de productos y presencia en el mercado en los últimos nueve (10) años en la ciudad de Mar del Plata.

Los modelos de las encuestas y entrevistas se encuentran en el apartado uno.

B) ANÁLISIS DE LOS DATOS:

A partir de los datos obtenidos de las distintas encuestas y entrevistas se realizó un análisis de las causas particulares de la estacionalidad en este tipo de compañías y un análisis FODA de la empresa Estilo Mec.

C) DIAGNÓSTICO

Se expusieron los problemas y causas que generaron la estacionalidad

D) PLAN DE ACCIÓN

Se propusieron **estrategias** de comercialización, gestión y planificación para suavizar los efectos de la estacionalidad.

APARTADO UNO

Encuestas y entrevistas

Objetivo:

- Relevar la relación estacionalidad / nivel de ingresos en las empresas fabricantes de tarjetas para eventos y obsequios de Mar del Plata
- Relevar la relación estacionalidad / decisión de compra en los clientes
-

Universo:

Empresas marplatenses fabricantes de tarjetas para eventos y obsequios.

- Imprenta del Plata – San Juan esq. 3 de febrero – 470-3942 y 478-6790
- Estilo Mec – Güemes 2930 Planta Alta – 486-0452
- Calchaquí impresores – Alberti 5802 – 470-3942 y 478-6790
- Gráfica 10 – Moreno 2756 – 410-4721 y 410-4728
- Magin Gráfica – Jujuy 1444 – 473-3883
- Oui We – Güemes 3334 PA of. 1 – 155-381629 y 451-3241
- Pensando en ti – Mitre 1899 – 154-568744
- Signos – 155-656828
- Verde Lima – Av. Luro 3050 local 45.

Muestreo:

Entrevistas a gerentes de las empresas representativas del mercado de eventos y tarjetas para obsequiar. Se seleccionaron las 2 empresas más representativas, una de ellas Imprenta del Plata, muy tradicional en la ciudad de Mar del Plata con muchos años de trayectoria y la otra, Estilo Mec con más de diez años de trayectoria, con una oferta muy innovadora y creativa.

Ambas empresas son líderes en su especialidad: Imprenta del Plata en participaciones y estampas de imprenta mecanizadas y Estilo Mec en invitaciones originales y exclusivas, hechas a mano. De esta manera queda representado todo el universo.

Entrevistas a diez clientes de dichas empresas y a diez personas en general. Se han entrevistado a clientes que han concurrido a las empresas por compra o consultas y a diez personas fuera de las empresas. A todos ellos se les consultó por tarjetas para eventos y por tarjetas conmemorativas

- Semensi Victoria
- Melendez Graciela
- Narvarte Alejandra
- Arce Sebastián
- Chirico Hernán
- Scarpati Cristina
- Garavano María Eugenia
- Di Vita Eugenia
- Laguarda Eva Zunilda
- Sotelo Elvira
- Tenaglia Elvira
- Rafaghelli Silvia
- Bossa Jorge
- Canuto Lis
- Castro Laura
- Azcárate Mariana
- Carrocera Karina
- Parodi Samanta
- García Blanco Melina
- Urrutia Mariana

Criterio de selección:

De las empresas fabricantes de tarjetas para eventos y obsequios se seleccionó al Gerente general.

De los clientes y no clientes se seleccionaron al azar, pero de manera tal que cada evento quedara representado, es decir: bautismo-comunión, quince años, casamiento, cumpleaños, otros.

Instrumentos:

Entrevistas directas realizadas por la tesista, utilizando cuestionarios semi-estructurados, es decir, preguntas cerradas con la posibilidad de hacer algún comentario para su mejor comprensión.

INSTRUMENTO DE RELEVAMIENTO DE DATOS

ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

VARIABLE: NIVEL DE INGRESO

Entrevistas a los gerentes de las empresas.

1- La empresa a la cual representa: ¿tiene ingresos estacionales derivados de los eventos?
SI – NO

a- Si su respuesta es afirmativa: ¿qué período del año es el de mayores ingresos?
VERANO – OTOÑO – INVIERNO – PRIMAVERA

b- ¿Y el de menores ingresos?
VERANO – OTOÑO – INVIERNO – PRIMAVERA

2- Determine los porcentajes de ingresos por ventas de eventos para cada estación del año

3- ¿A qué factores atribuye los cambios en el nivel de ingresos derivados de los eventos y por qué?
CLIMA – TRADICIONES – MODA – CALENDARIO

4- La empresa a la cual representa: ¿tiene ingresos estacionales derivados de las tarjetas para obsequiar?
SI – NO

a- Si su respuesta es afirmativa: ¿qué período del año es el de mayores ingresos?
VERANO – OTOÑO – INVIERNO – PRIMAVERA

c- ¿Y el de menores ingresos?
VERANO – OTOÑO – INVIERNO – PRIMAVERA

5- Si tomamos el período de mayores ingresos: ¿en qué porcentaje disminuyen los ingresos para los períodos restantes?

6- ¿Considera que las ventas de tarjetas para obsequiar presentan una estacionalidad más marcada que la de las tarjetas para eventos?
SI – NO

7- Del total de los ingresos de la empresa: ¿qué porcentaje corresponde a los eventos y cuál a las tarjetas para obsequiar?

VARIABLE NIVEL DE INGRESOS

Entrevistas a clientes y potenciales clientes de eventos

1- ¿Festeja con invitados sus eventos festivos tales como bautismos, comuniones, cumpleaños?
SI-NO

a- Si su respuesta es afirmativa: ¿Contrata servicios de invitaciones?

2- ¿Elige algún período determinado del año para realizar sus eventos festivos?
SI-NO

a- Si su respuesta es afirmativa: ¿Cuál?

VERANO – OTOÑO – INVIERNO – PRIMAVERA

3- ¿Cómo festejan las quinceañeras cercanas sus 15 años?

NO FESTEJAN – FIESTA - VIAJE - FIESTA Y VIAJE VARIABLE: NIVEL DE INGRESO

VARIABLE NIVEL DE INGRESOS

Entrevistas a clientes y potenciales clientes de tarjetas para obsequiar

1- ¿Acostumbra acompañar sus obsequios con tarjetas conmemorativas?
SI – NO

Si su respuesta es afirmativa:

- a-COMPRADAS
- b- ELABORADAS POR USTED
- c-UNA Y/O LA OTRA

2- Cuando compra tarjetas conmemorativas paga por ellas:
Menos de \$ 10.00
Entre \$ 10.00 y \$ 18.00
Más de \$ 18.00

3- ¿Incide en la decisión de compra que la tarjeta posea un valor agregado artesanal?
SI – NO

4- ¿Cuántas tarjetas conmemorativas compró el último año?
NINGUNA
1 A 5
6 A 10
MÁS DE 10

5- ¿Recibió tarjetas en el último año?
SI – NO

a-Si su respuesta es afirmativa: ¿Cuántas?

RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS A GERENTES

VARIABLE	INDICADOR	ENTREVISTADO	COMENTARIOS
ESTACIONALIDAD	VOLUMEN DE VENTA	GERENTES	EN TODAS LAS EMPRESAS CONSULTADAS SE HIZO REAL INCAPÍE EN LA ESTACIONALIDAD DE LOS LOS INGRESOS DERIVADOS DE LOS EVENTOS FESTIVOS
NIVEL DE INGRESOS	VOLUMEN DE VENTA EN EVENTOS	GERENTES	EL 100% DE LAS EMPRESAS COINCIDEN QUE EN EL PERÍODO PRIMAVERA/INVIERNO SE CONCENTRAN LOS MAYORES NIVELES DE INGRESOS POR EVENTOS Y EL PERÍODO VERANIEGO CONCENTRA LOS INGRESOS MÁS BAJOS
NIVEL DE INGRESOS	VOLUMEN DE VENTA EN EVENTOS	GERENTES	SE DETERMINÓ QUE EL 60% DE LOS INGRESOS DE LAS EMPRESAS CORRESPONDE AL PERÍODO PRIMAVERA/INVIERNO, EL 24,5% AL OTOÑO Y EL 15,5% RESTANTE AL VERANO
ESTACIONALIDAD	VOLUMEN DE VENTA EN EVENTOS	GERENTES	LOS EMPRESARIOS AFIRMARON QUE EL CALENDARIO ES EL FACTOR DETERMINANTE MÁS IMPORTANTE EN LAS DECISIONES DE FESTEJOS DE SUS CLIENTES (15 AÑOS, CUMPLEAÑOS EN GENERAL) SIGUIENDOLE EN IMPORTANCIA EL CLIMA PARA LOS EVENTOS DE BAUTISMOS Y BODAS Y LAS TRADICIONES RELIGIOSAS COMO SER EL CASO DE LAS COMUNIONES
ESTACIONALIDAD	VOLUMEN DE VENTA EN EVENTOS	GERENTES	LA TOTALIDAD DE LOS EMPRESARIOS COINCIDIÓ EN LA IMPOSIBILIDAD DE MODIFICAR LOS FACTORES ANTES MENCIONADOS PARA AUMENTAR EL CONSUMO DE SUS PRODUCTOS
ESTACIONALIDAD	VOLUMEN DE VENTA EN TARJETAS PARA OBSEQUIAR	GERENTES	LA TOTALIDAD DE LOS ENCUESTADOS COINCIDE EN LA CASI NULA ESTACIONALIDAD EN LOS INGRESOS GENERADOS POR LAS VENTAS DE TARJETAS PARA OBSEQUIAR, TENIENDO VARIACIONES EN LAS DIFERENTES ESTACIONES DEL AÑO MENORES AL 8%.
NIVEL DE INGRESOS	VOLUMEN DE VENTAS	GERENTES	SE DETERMINÓ QUE EL 14% DE LOS INGRESOS CORRESPONDE A VENTAS DE TARJETAS PARA OBSEQUIAR Y EL 86 % RESTANTE A VENTAS DE TARJETAS Y COMPLEMENTOS PARA EVENTOS

**RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS A CLIENTES Y POTENCIALES
CLIENTES**

VARIABLE	INDICADOR	ENTREVISTADO	COMENTARIOS
ESTACIONALIDAD	TRADICIONES FESTIVAS	CLIENTES	UN 60% DE LOS ENCUESTADOS FESTEJA CON INVITADOS SUS EVENTOS Y TRADICIONES FESTIVAS
ESTACIONALIDAD	TRADICIONES FESTIVAS	CLIENTES	DEL 60 % DE LOS ENCUESTADOS ANTERIORES UN 80% CONTRATA SERVICIO DE INVITACIONES
ESTACIONALIDAD	TRADICIONES FESTIVAS	CLIENTES	PARA AQUELLOS EVENTOS DONDE LA FECHA NO ESTÁ PREDETERMINADA LOS CLIENTES ELIGEN PRIMAVERA EN PRIMER LUGAR Y LUEGO VERANO PARA CELEBRARLOS.
ESTACIONALIDAD	TRADICIONES FESTIVAS	QUINCEAÑERAS	EL 80% DE LAS QUINCEAÑERAS ENTREVISTADAS FESTEJA SU CUMPLEAÑOS Y EL 30 % DE LAS MISMAS LO HACE CON UNA FIESTA E INVITADOS
ESTACIONALIDAD	CALENDARIO	CLIENTES	DEL UNIVERSO ENTREVISTADO EL 40% OBSEQUIA TARJETAS CON LOS REGALOS SIENDO EL 90% ADQUIRIDAS EN COMERCIOS DE SUS INMEDIACIONES
ESTACIONALIDAD	CALENDARIO	CLIENTES	EL 70% DE LOS CONSUMIDORES DE TARJETAS PARA OBSEQUIAR COMPRA TARJETAS DE \$ 10,00 A \$ 18,00, UN 20% ADQUIERE TARJETAS DE UN PRECIO MENOR A \$ 10,00 Y EL 10% RESTANTE COMPRA POR MÁS DE \$ 18,00.
ESTACIONALIDAD	CALENDARIO	CLIENTES	UN 60% DE LOS ENCUESTADOS HIZO HINCAPIÉ EN EL VALOR AGREGADO DE LAS TARJETAS ARTESANALES PARA DECIDIR LA COMPRA
ESTACIONALIDAD	CALENDARIO	CLIENTES	DE LOS CONSUMIDORES DE TARJETAS DE TODA OCASIÓN EL 80 % COMPRÓ EN EL ÚLTIMO AÑO MENOS DE 5 TARJETAS, UN 15% COMPRÓ ENTRE 5 Y 10 TARJETAS Y EL 5% RESTANTE MÁS DE 10 TARJETAS
ESTACIONALIDAD	CALENDARIO	CLIENTES	EL 90% DE LOS ENCUESTADOS MANIFESTÓ HABER RECIBIDO AL MENOS UNA TARJETA EN EL ÚLTIMO AÑO.

TRABAJO DE CAMPO

INTRODUCCIÓN

Estilo Mec es una empresa creada en el año 2002 por dos socias con la idea de ofrecer productos innovadores de alta calidad y con acabado a mano, al mercado de eventos sociales y también a los consumidores de tarjetas conmemorativas para obsequiar.

Así fue como comenzaron ofreciendo invitaciones para eventos hechas a mano y también tarjetas conmemorativas para obsequiar artesanales que consignaban en diferentes comercios de la ciudad.

Ante tan innovadora oferta, el negocio creció rápidamente obligando a las socias a tercerizar muchas de las tareas, incorporar nuevos productos y proveedores, contratar personal y mudar las instalaciones.

Con el correr de los años la empresa creció mucho a nivel local desarrollando de manera paralela el negocio de las tarjetas conmemorativas para obsequiar en comercios y el negocio de los productos para eventos, como ser invitaciones, souvenirs y complementos para celebraciones, este último con un crecimiento mucho mayor ocasionando que la empresa destinara de manera espontánea y natural, más recursos humanos y económicos para el desarrollo del negocio de los eventos.

Actualmente la empresa Estilo Mec es un referente en el mercado de los eventos sociales por su trayectoria, su antigüedad, su prestigio y su oferta de productos innovadores de alta calidad. Si bien existe una competencia grande de emprendedores que ingresan al mercado, la experiencia ha demostrado que la permanencia de los mismos es de un promedio de 2 a 3 años. Esto se debe a que el mercado marplatense de eventos sociales es pequeño para tantos competidores haciendo imposible la supervivencia de tantos. Esto posiciona a Estilo Mec como una de las empresas líderes con más de 10 años de permanencia en la ciudad de Mar del Plata, atendiendo a los eventos sociales locales y de las zonas cercanas como ser Balcarce, Miramar, Necochea, Lobería, Partido de la Costa como así también eventos en Capital Federal y Puerto Madryn.

Otra de las cuestiones que quedaron reflejadas con el correr de los años fue la marcada estacionalidad en las ventas de productos para eventos, lo cual obligó a las socias a no descuidar el negocio paralelo, aunque mucho más pequeño, de las tarjetas conmemorativas para obsequiar colocadas en los comercios ya que, si bien también reflejan un comportamiento estacional en sus ventas, éste es mucho menor generando ingresos más estables a lo largo del año.

SITUACIÓN ACTUAL

Actualmente la empresa cuenta una red de proveedores que cubren la demanda de eventos sociales y de tarjetas para obsequiar y las 2 socias que trabajan de manera indistinta para ambos negocios en forma conjunta.

No hay una división de tareas entre las socias y las decisiones se toman de común acuerdo. Ambas comparten la misma visión de la empresa complementándose muy bien laboralmente.

En el negocio de las tarjetas conmemorativas colocadas en comercios, actualmente existen entre 40 y 50 exhibidores en la ciudad de Mar del Plata que son visitados mensualmente por una repositora encargada de controlar, cobrar las tarjetas vendidas y reponer con nueva mercadería los exhibidores. En el interior del país y en Capital Federal existían hasta mediados del año 2012 entre 10 y 15 exhibidores. En los últimos 2 años se han ido incorporando a los negocios de Capital Federal y del interior otros productos para su venta con resultados positivos.

ANÁLISIS FODA

Fortalezas

- Productos hechos a mano de alta calidad
- Productos muy innovadores, no existen otros iguales ofrecidos por la competencia de tarjetas conmemorativas para obsequiar.
- Servicio al cliente de eventos altamente personalizado, con productos diseñados y fabricados a su medida.
- Infraestructura pequeña

- Marca establecida por más de 10 años
- Marca asociada con alta calidad, prestigio, excelente cumplimiento y personalización
- Socias con igual pensamiento y acción, sin fisuras en decisiones y objetivos
- Proveedores de muchos años con gran compromiso

Oportunidades

- Expansión de las tarjetas conmemorativas para obsequiar en nuevos mercados fuera de la ciudad de Mar del Plata
- Red establecida para incrementar las ventas incorporando nuevos productos en los comercios que actualmente sólo venden las tarjetas conmemorativas.
- Bajar los costos de insumos ante pedidos grandes
- Ante el cierre de las importaciones, mayores posibilidad de colocar los productos.

Debilidades

- Falta de planeación estratégica
- Imposibilidad de acceso a créditos
- Productos hechos a mano con alta dependencia de proveedores y mucho tiempo de elaboración
- Pocos proveedores calificados
- Falta de convenios con proveedores de servicios complementarios del mercado de eventos sociales
- Todo pasa por las manos de las socias

Amenazas

- Gran competencia local en el mercado de eventos
- Demanda estacional sobre todo en el mercado de eventos
- Inestabilidad económica y social del país

- Ante crisis económicas disminuyen drásticamente las ventas generadas por eventos por ser un producto de lujo.

DIAGNÓSTICO

Para mediados del año 2012 la empresa Estilo Mec se encuentra en una buena posición en el mercado debido a su *diferenciación*, alta calidad e *innovación* con la que cuentan sus productos, posee una experiencia de una década en el mercado y goza de prestigio. Pero presenta problemas derivados de la alta estacionalidad de la demanda de los productos para eventos, que representan más del 80% de sus ingresos, generando problemas financieros que le impiden crecer.

El 82% de los ingresos son generados por el negocio de los “eventos”, lo cual implica que, el ingreso generado por las tarjetas conmemorativas para obsequiar que cuenta con una menor estacionalidad, sea mucho menor pero no menos importante.

Con la aparición de nuevos competidores y de nuevas formas de competencia como ser: proveedores de productos complementarios (salones de fiesta, fotógrafos, animadores...) que ofrecen también tarjetas, souvenirs y complementos, las modas impuestas como por ejemplo el viaje a Disney para las quinceañeras (el 55 % de los ingresos generados por eventos corresponde a las fiestas de 15 años) y las recurrentes crisis económicas nacionales y locales (pesca), los ingresos generados por las ventas de productos para eventos han ido disminuyendo, generando problemas económico-financieros para la empresa.

De manera contraria, los ingresos generados por las ventas de tarjetas conmemorativas para obsequiar se han incrementado a la vez que se han sumado nuevos puntos de venta en la ciudad y en Capital Federal, introduciendo otros productos en negocios con varias sucursales de excelente posicionamiento en Shoppings y barrios de la Capital Federal.

Esto pone de manifiesto que puede crecer mucho más el negocio de las tarjetas conmemorativas para obsequiar a nivel nacional, ofreciendo también otros productos con las mismas características innovadoras de las tarjetas conmemorativas, incrementando de esta

manera los ingresos derivados de las ventas de este negocio cuya característica estacional no es tan marcada. De esta manera se lograría el objetivo de morigerar o menguar los altibajos en los ingresos de la empresa Estilo Mec.

A su vez se detectó que no existe una planeación estratégica clara. Si bien las socias saben hacia donde quieren ir, no está claro cómo llegar.

En cuanto a las tareas administrativas, son llevadas a cabo por las socias de manera aleatoria sin llevar controles formales, es necesario ordenar la contabilidad y la información en general para poder tomar decisiones basadas en hechos reales comprobables.

Todos los problemas mencionados son conocidos por los miembros de la empresa por lo cual su solución no es complicada pudiendo lograrse con una efectiva planeación estratégica y de esta manera alcanzar ingresos más constantes haciendo que la empresa Estilo Mec no se vea tan afectada por la estacionalidad de la demanda de productos para eventos.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PROPUESTA

Justificación: Toda empresa competitiva debe tener planes para saber a dónde quiere llegar y cómo hacerlo y estos planes deben conocerse en todos los niveles de la empresa por lo cual estos planes deben estar por escrito ya que es conocido el dicho “las palabras se las lleva el viento”

Misión: Es necesario que todos los que formen parte de la organización, (dueñas, empleados, proveedores, clientes) tengan siempre presente cuál es la razón de ser de la empresa: ¿Quiénes somos?

 ¿Qué hacemos?

 ¿Para qué lo hacemos?

 ¿Cómo lo hacemos?

Una correcta interpretación de la misión hace que se genere un compromiso unánime por parte de todos los miembros de la empresa

La MISIÓN propuesta para Estilo Mec es:

Que los productos sean reconocidos por nuestros clientes como los mejores por su innovación, su alta calidad y su toque personalizado hecho a mano.

Se propone esta misión ya que en las fortalezas encontramos estas características que son muy importantes y que logran diferenciar a la empresa de su competencia.

Visión

Se genera a partir de la misión, nos indica la dirección en la que va a ir la empresa, a dónde quiere llegar desde donde estamos hoy.

La VISIÓN propuesta para Estilo Mec es:

Ser líderes en el mercado de tarjetas y productos innovadores con detalles hechos a mano, desarrollando relaciones duraderas con nuestros clientes basadas en nuestros valores.

Valores a saber, como ser:

- Cumplimiento en entregas (enfoque de puntualidad)
- Garantía de Calidad (enfoque de Calidad)
- Honestidad comercial
- Buen trato personalizado (enfoque de atención al cliente)
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad

Los valores en que se base la empresa tienen que ser conocidos por todos los que la conforman y deben ser aplicados en todas las acciones y decisiones que se tomen, de esta manera, el comportamiento de quienes la conforman irá orientado al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Estrategia global

Debe ser congruente con la Misión, Visión y Valores de la empresa, nos marcará los cursos de acción a seguir para competir en el mercado y nos marcará también el sello de distinción para que se cumpla.

La ESTRATEGIA GLOBAL propuesta para Estilo Mec es:

Aumentar las ventas de tarjetas conmemorativas para obsequiar y productos de venta mayorista exclusiva para comercios con la característica de DIFERENCIACIÓN POR INNOVACIÓN Y CALIDAD CON DETALLES HECHOS A MANO.

Se elige esta estrategia ya que ha sido la característica que, a lo largo de los años, ha distinguido a la empresa brindándole una ventaja competitiva muy difícil de igualar.

Plazos de planeación:

Los plazos se plantean de acuerdo a las necesidades y planes que actualmente posee la empresa Estilo Mec con la finalidad de cumplir los objetivos de manera realista.

El corto plazo se establece en un año, tiempo suficiente para lograr los objetivos indispensables de crecimiento de la empresa y de esta manera poder cumplir con la misión y visión planteadas.

El mediano plazo se establece en tres años, plazo suficiente para recibir retroalimentación, evaluar si se está cumpliendo con los objetivos planteados y si se orientan hacia la visión de la empresa.

El largo plazo se plantea en 6 años, durante este tiempo se pueden desarrollar cambios en la planeación estratégica que permitan adecuarse a las necesidades que vayan surgiendo en la empresa.

Objetivos

Son la guía fundamental que nos indican hacia donde queremos llegar a mediano, corto y largo plazo en concordancia con la misión y visión de la empresa.

Objetivos de corto plazo:

- Incrementar las ventas de tarjetas conmemorativas y productos para obsequiar un 100%
- Aumentar los puntos de venta de estos productos en el interior del país.
- Dar a conocer la marca de la empresa fuera de la ciudad de Mar del Plata

Objetivos de mediano plazo:

- Incrementar los ingresos generados por las ventas de tarjetas conmemorativas y productos para obsequiar en un 50% con respecto al año anterior.
- Ampliar la cartera de clientes habituales un 30% cada año.
- Ingresar a cadenas de negocios con gran penetración geográfica ofreciendo las tarjetas conmemorativas y cualquier otro producto acorde al tipo de cadena con la que se trabaje. Por ejemplo: Grupo Ihlsa con 50 sucursales de sus 2 librerías Yenny y El Ateneo.
- Desarrollar un soporte tecnológico para vender los productos por internet.

Objetivos de largo plazo

- Revertir la relación actual de ingresos generados por eventos vs. Ingresos generados por tarjetas conmemorativas y obsequios, logrando que el 80% de los ingresos generados por la empresa provengan de la venta mayorista de tarjetas y productos para obsequiar.
- Ser líderes a nivel nacional en la fabricación de tarjetas conmemorativas con impronta artesanal (“hecho a mano”).
- Lograr volúmenes de venta constantes a lo largo del año.

Estrategias

Se proponen los siguientes cursos de acción a seguir para cumplir los objetivos:

Estrategias de corto plazo:

- Estrategia de diversificación de mercado, se propone dar a conocer los productos de venta a comercios (tarjetas conmemorativas y obsequios) en una exposición internacional como es EXPO PRESENTES, a la cual concurren comerciantes de todo el país en busca de proveedores. Esta exposición se realiza dos veces por año en el predio de la Sociedad Rural Argentina, en los meses de marzo y agosto, con una duración de 4 días. Allí los expositores arman sus stands mostrando los productos que fabrican y comercializan, es una feria muy importante a la cual pueden ingresar sólo comerciantes previamente acreditados cuya intención es comprar.
- Se establecerán estrategias de ventas con promociones para captar nuevos clientes, como ser: bonificar el costo de envío para volúmenes de compra importantes, enviar con cada pedido un obsequio en mercadería, compartir los gastos de envío en los casos que no hubiere transporte directo para llevar la mercadería y fuera necesario hacer un re despacho.
- Crear bases de datos con los nuevos clientes y con los contactos que se mostraron interesados en los productos especificando las características de cada negocio en particular para poder, de esta manera, enviar mailings con el producto adecuado para cada comercio.
- Se llevarán a cabo estrategias de comunicación fluida con los nuevos clientes realizando un seguimiento telefónico mensual/bimensual para sondear si están de acuerdo con la mercadería recibida, qué respuesta tienen con sus clientes, cuáles productos tienen mayor rotación, para comunicar cercanía de fechas especiales o lanzamiento de nuevos productos. De esta manera se pretende entablar una relación comercial habitual y de trato personalizado, generando una confianza basada en los valores centrales de la empresa, logrando de esta manera contrarrestar la dificultad natural que presenta la distancia geográfica con los proveedores.

Estrategias de mediano plazo:

- Estrategia de desarrollo de mercado, ofreciendo a los clientes fidelizados nuevos productos con las características de innovación, creatividad y calidad clásicas de la empresa

- Continuar implementando estrategias de ventas con promociones para seguir captando nuevos clientes y con promociones específicas para cada cliente particular, como ser: enviar con cada pedido un obsequio en mercadería, compartir los gastos de envío en los casos que no hubiere transporte directo para llevar la mercadería y fuera necesario hacer un re despacho.
- Para ingresar en cadenas de negocios llevar a cabo una estrategia de ventas basada en muestras de productos enviados sin costo al responsable de compras de las cadenas para que los exhiban en sus locales y que sondeen con los clientes el grado de aceptación de los mismos.
- Incorporar un carrito de compras para poder vender eventos y productos por internet y de esta manera continuar expandiendo las fronteras y los clientes

Estrategias a largo plazo

- Continuar con una presencia constante en ferias internacionales para fidelizar y captar clientes.
- Ampliar la oferta de productos y la variedad de tarjetas conmemorativas.

EJECUCIÓN

A principios del año 2012 las socias de la empresa Estilo Mec comienzan a pergeñar la idea de dar un giro al negocio otorgándole a las tarjetas conmemorativas y productos para obsequiar un protagonismo mayor que los años anteriores, analizan las diferentes alternativas para dar curso a ese proyecto y luego de visitar una feria internacional con dos ediciones anuales, como es la EXPO PRESENTES, deciden evaluar su participación en la edición del mes de agosto.

La EXPO PRESENTES es la Exposición Internacional de Decoración, Iluminación, Muebles, Mesa, Bazar, Cocina, Regalos, Utilitarios, Marroquinería, Textil para el Hogar

y Navidad; más grande de la República Argentina, y una de las más importantes del MERCOSUR.

¿Dónde se desarrolla?

PRESENTES se lleva a cabo en Buenos Aires, en el Centro de Exposiciones más grande y moderno del país: Predio Ferial La Rural.

La feria se caracteriza por recibir alrededor de 30.000 visitantes profesionales durante los 4 días de exhibición en cada una de las dos ediciones anuales; edición Otoño, en el mes de Marzo, y edición Primavera, en el mes de Agosto.

Algunas estadísticas y números relevantes:

- Cantidad de empresas expositoras promedio: 280

- Cantidad de visitantes profesionales: 30.000

(50% comercios, y 50% decididores e influenciadores de compras en gastronomía, hotelería, arquitectura y decoración, regalos empresarios y empresas en general)

- Días de exhibición: 4 (Jueves a Domingo)

- Superficie: 30.000 m²

Para poder ir como expositores las socias se encuentran en la necesidad de dar solución a múltiples cuestiones.

En primer lugar definir **qué productos** se presentarán para su comercialización de manera masiva, para ello realizan un exhaustivo estudio de sus proveedores estableciendo volúmenes de producción máximos a ejecutar y plazos de realización, se sondea el nivel de compromiso de los proveedores y se plantea qué acciones en conjunto tomar el hipotético caso de grandes demandas superadoras de la capacidad actual de fabricación.

Luego examinar cómo se llevará a cabo la **incorporación del nuevo negocio** a la estructura de la imagen de la empresa, para ello requieren del servicio de un diseñador gráfico quien las orienta en los cambios necesarios a realizar en la página web de la empresa, entre otras cuestiones como ser: nueva papelería comercial, tarjetas personales, diseño de avisos publicitarios, diseños para determinadas líneas de productos, diseño de packaging, diseño de folletos, etc.

Posteriormente determinar las **cuestiones relacionadas al stand**: cómo se llevará a cabo la arquitectura, diseño, armado y desarmado del mismo con todos sus componentes y agregados. Solicitan varios presupuestos de empresas proveedoras de estos servicios, arquitectos, electricistas, gráficas, etc.

Luego analizar la **logística** necesaria para ir a una exposición en Capital Federal en relación a la mercadería y a los expositores, (traslados, hospedaje, viáticos, etc...)

A su vez cuantificar los **costos** de la contratación del stand, el costo varía en relación a los metros cuadrados contratados y a la ubicación del stand.

Establecer **montos aproximados de gastos** de logística, de armado de stand, de servicios de diseño gráfico, de mercadería a llevar y a stockear, de publicidad, de papelería, de viáticos, de seguros y otros imponderables.

Por último determinar alternativas de **financiación**, en montos, plazos y tasas de interés, analizando financiación bancaria y privada.

Una vez analizadas en profundidad todas estas cuestiones y habiendo accedido a financiación privada se tomaron las decisiones necesarias para llevar a cabo el proyecto.

Las socias financiaron el proyecto con capitales privados ante la imposibilidad, como monotributistas, de acceder a líneas de crédito de montos grandes a tasas bajas.

Se contrató un stand de quince metros cuadrados en el Pabellón Rojo y un espacio publicitario en la revista Presentes.

Se definieron los productos a vender y se agruparon por líneas:

Productos

1. tarjetas conmemorativas
2. libros del bebé y del pediatra
3. velas y fanales
4. pantallas
5. portarretratos de madera

6. portarretratos metálicos
7. imanes, colgantes y señaladores de resina
8. bases portamensajes o fotos
9. mouse pads
10. rompecabezas infantiles
11. floreros con varas
12. Accesorios: hebillas, colitas, vinchas, portachupetes

Líneas de Producto

1. Línea Infantil
2. Línea romántica
3. Línea animal print
4. Línea navideña

Se establecieron los montos mínimos de compra por cliente y por producto, los plazos de entrega, las promociones y beneficios y los gastos de envío de la mercadería.

Al estudio de diseño se encargó de la creación de una nueva página web exclusiva para la venta mayorista a comerciantes en la cual se muestran todos los productos. Para darle una identidad al negocio emergente se diseñaron:

- Tarjetas personales
- Folletos
- Publicidad en una revista de distribución masiva a visitantes de la exposición
- Stickers para tarjetas conmemorativas
- Packaging para velas y fanales
- Packaging para productos de resina
- Packaging para accesorios

Se realizaron diseños a medida con un ilustrador para determinados productos.

Se contrató un estudio de arquitectura y diseño únicamente para desarrollar el proyecto del stand y se optó por la fabricación propia del mobiliario y del sistema de iluminación dados los altísimos costos para adquirir un stand llave en mano.

Como el mobiliario fue de fabricación propia se contrató un flete para trasladarlo junto con la mercadería, se contrató alojamiento para las socias para los 6 días de permanencia en la Capital, se contrataron los seguros obligatorios para las socias y para el stand.

Se estableció un monto para gastos corrientes durante la exposición y para gastos imponderables y por último, con el dinero restante, se determinó el stock a acopiar.

En la exposición

Se mostraron los productos agrupados por línea y se publicitaron las diferentes promociones para aquellos clientes que compraran durante los días de la exposición:

- Obsequios en mercadería por contratar líneas enteras de productos
- Bonificación del gasto de envío para compras que superaran determinado monto
- Bonificación del gasto del exhibidor para compras de tarjetas conmemorativas, productos de resina y accesorios al superar una determinada cantidad de unidades.

Se tomaron los datos de todos los interesados para poder enviar mails con listas de precios y fotos de los productos, estos mails se enviaban cada día luego de finalizada la exposición.

Resultados de la primer exposición

Durante los cuatro días de exposición, las dos socias captaron 39 nuevos clientes de las siguientes localidades y provincias:

Provincia de Buenos Aires:

- General Villegas: Espacios
- Capital Federal: Huggis Dreams - Constance – Antonella – La Mejor Flor
- Vicente López: Almacén de Objetos
- Ramos Mejías: Catering Barunzit – Mamalú Artesanías
- Devoto: Luna de Papel – Nalbandián Fotografía express
- Lanús Este: Cayla
- Chascomús: La Querencia
- Mar del Plata: Matices – Almacén de Papel

- Sierra de los Padres: Mandarina
- San Cayetano: Amapolas
- Tres Arroyos: Florería Kendra
- La Dulce: Doña Manuela (a 60 km. De Necochea)
- Carilo: Singular Identidad
- Santa Teresita: Cinco Sentidos
- Necochea: Hola Manola
- La Plata: Fue Timotea – Tan Top
- Luján: D y C Import SRL.

Provincia de Entre Ríos:

- Crespo: Fineza

Provincia de Santa Fé:

- Villa Cañás: La jungla
- Venado Tuerto: Interiores
- San Genaro: Scarpeccio

Provincia de Corrientes:

- Curuzú Cuatiá: Betinna

Provincia de Formosa:

- Clorinda: Bondad

Provincia de Córdoba

- Carlos Paz: Papelera Carlos Paz
- General Cabrera: Lo Verde Natural
- Berrotarán: Regalarte

Provincia de Mendoza:

- Tupungato: Mi Terruño

Provincia de Río Negro:

- Bariloche: Sin querer Queriendo

Provincia de Chubut:

- Comodoro Rivadavia: La Vidriera – Lencería CRD
- Sarmiento: Mar Lu

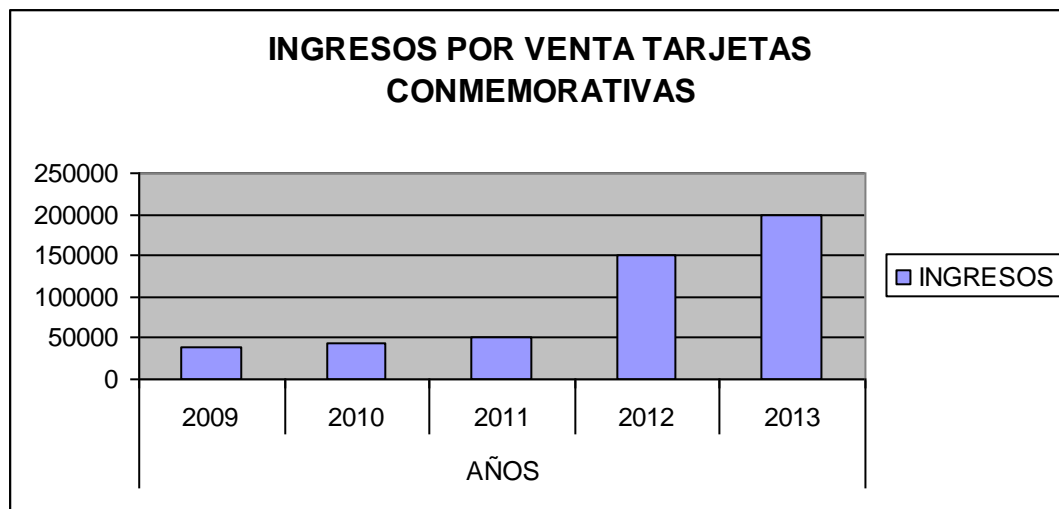
Provincia de Santa Cruz:

- Río Gallegos: Sancho y compañía SRL.

Se tomaron datos de 77 posibles clientes que se mostraron interesados en los productos pero no efectivizaron la compra durante la exposición, de estos 77 clientes, 7 se contactaron con la empresa y realizaron un pedido posteriormente.

Se recibieron múltiples consultas por mail de visitantes a la exposición que no dejaron sus datos y 3 de ellos realizaron compras posteriormente.

Se logró incrementar un 360% el ingreso generado por la venta de tarjetas conmemorativas y productos para obsequiar, en relación al año anterior.



En un plazo de 10 meses se cancelaron los préstamos tomados con capitales privados para asistir a la primera exposición.

Las socias deciden asistir nuevamente a la edición de marzo del corriente año accediendo a financiación privada nuevamente por un monto considerablemente menor disminuyendo el endeudamiento en un 70%, en relación a la exposición anterior.

Para la edición de marzo la empresa presenta cuatro nuevos productos:

1. Latas con velas aromáticas/rompecabezas infantiles
2. Set de 3 accesorios para el cabello
3. Set pequeño artista (delantal, pincel, 3 témperas y 10 soportes para las obras)
4. Set de 3 portarretratos metálicos con imán en resina con 4 diseños diferentes (juvenil en 4 colores, romántico, infantil en 2 diseños, masculino orientado al día del padre)

Se retiran los productos que no han tenido rotación:

1. Mouse pads

2. Bases portamensajes o fotos
3. Floreros con varas
4. Portarretratos de madera (gran competencia de productos importados desde china a precios muy bajos)

En esta exposición se presenta la mercadería ya no agrupadas por línea sino por producto. No se ofrecen promociones.

Es una edición más tranquila, con menos público que la de agosto y logra generar 25 nuevos clientes de las siguientes localidades y provincias:

Provincia de Buenos Aires:

- Ituzaingo: Cuartos de Corazón
- Capital Federal: Liubot SRL
- Avellaneda: Foto Gráfica
- La Plata: Magenta
- Trenque Lauquen: Clip & Co. – El Rincón
- San Miguel: Unidas – Naranja
- Villa Adelina: (San Isidro) Nadima Mía
- Chascomús: Tienda de Diseño
- Escobar: Area
- Berazategui: Un regalo para vos
- Haedo: Lugar del Libro

Provincia de Santa Fé:

- Pilar: Tienda Melgratti
- Rosario: Villa Margarita, Fisherton (Balbazoni)

Provincia de La Pampa:

- Santa Rosa: Panda Regalos

Provincia de Córdoba

- Corral de Bustos: En Esencia
- Hernando: Tu Mundo

Provincia de Tucumán:

- Tucumán: Más que papel (shopping)
- Concepción: Namur

Provincia de Salta:

- Rosario de la Frontera: Yamila Regalos

Provincia de San Luis:

- San Luis Capital: Cuenta Conmigo

Provincia de Mendoza:

- Godoy Cruz: Reina Batata

Provincia de Chubut:

- Chubut: Cotillón Rex

Provincia de Santa Cruz:

- Caleta Olivia: Mirá que Lindo

Se toman 96 contactos de los cuales 13 son repetidos de la exposición anterior. Se recibe la visita de 10 clientes de la exposición anterior de los cuales 7 compran nuevamente mostrándose muy interesados en las novedades. Se les envía a los contactos cada noche un mail especialmente diseñado con lista de precios y fotos.

Se logra incrementar un 260% el ingreso generado por la venta de tarjetas conmemorativas y productos para obsequiar en relación al mismo período el año anterior.

De los 25 nuevos clientes generados en la exposición de marzo 7 ya hicieron reposiciones de los productos.

De los 39 clientes generados en la primer exposición 16 hicieron reposiciones de los productos.

El 36% de los clientes ya realizó varias reposiciones de los productos, de continuar esta conducta estos clientes se transformarán en clientes habituales.

CONCLUSIONES

La empresa Estilo Mec carecía de una planeación estratégica que orientara sus actividades, esta empresa tiene altas posibilidades de crecimiento en el mediano y largo plazo ya que posee una variedad de ventajas comparativas frente a la competencia que deben aprovecharse para hacer crecer el negocio, como ser: producto hecho a mano de alta calidad, innovador y con precios competitivos.

Dadas las características de estos productos hechos a mano, es necesario que sean dados a conocer en exposiciones internacionales en forma directa y personal por las dueñas, quienes diseñan y fabrican los productos, para que los comerciantes aprecien estos productos tan especiales y diferentes, negocien formas de pago y envío directamente con las responsables de la marca

La empresa debe acompañar el crecimiento económico con un reordenamiento interno en todas sus áreas, de manera prioritaria en el área administrativa y contable para poder acceder a financiamiento externo, actualmente inalcanzable por las altas tasas de financiamiento que van desde el 45% al 70 % de interés poniendo de manifiesto las grandes dificultades que se presentan para las Pymes para su desarrollo y crecimiento.

De lograrse estos objetivos propuestos se generarán ingresos constantes a lo largo del año logrando, de esta manera, morigerar la estacionalidad.

AGRADECIMIENTOS

A la vida que me ha cruzado en múltiples oportunidades con personas talentosas, creativas y motivadoras.

Tuve el honor de haber convivido 28 años con una de ellas, mi padre. Gran faro y guía en mi camino quien siempre me motivó para ir más allá de los límites seguros y conocidos, enseñándome la importancia de descubrir el "camino personal". Sembró en mí la curiosidad y el asombro ante las infinitas posibilidades de la mente humana y de la creación.

Tengo el placer de concluir esta etapa de mi vida profesional de la mano de dos grandes motivadores. Mi tutor Jorge Galatro cuyos aportes han sido fundamentales para el desarrollo de la tesis, guiándome con mucha libertad y haciendo muy placentero el camino recorrido. Y Laura Cipriano quien me apoyó e incentivó en todo momento facilitándome el camino y compartiendo conversaciones muy interesantes.

A mi gran amiga Eugenia Vera por su inmensa colaboración, no lo hubiera logrado sin ella.

A mi madre y a mi hermana que durante muchos años desearon que concluya esta etapa y hoy están acompañándome como siempre.

Dedico esta tesis a mi marido Martín y a mis hijos Juan y Marcos compañeros de mi vida. A Martín por su ayuda incondicional en la expansión de la empresa, no podría haberla encarado sin su apoyo. Ellos saben del esfuerzo, la tenacidad y las horas robadas al sueño para concluir esta etapa. Es un legado para mis hijos ver que con perseverancia y objetivos claros todo en la vida se logra. Es mi deseo que desplieguen sus alas y vayan tras sus sueños.

Por último dedico la tesis a mi gran amiga y socia, Carolina Vignatti, compañera de sueños y trabajo con quien día a día corremos un poco más lejos la frontera de lo imposible disfrutando como niñas de los nuevos desafíos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS PRINCIPALES

Curtis J.-Demos G.-Torrance E. (1976). *Implicaciones educativas de la creatividad*. Salamanca: Anaya/2.

Kotler Philip, Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, Ed. Perentice Hall, México, (2003), Pag. 7

Hill Charles W., Gareth Jones, Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado, Sexta Edición, España, Editorial Mc Graw Hill, 2005, p. 163.

Moccio Fidel, Creatividad. Teorías, metodologías, experiencias. Ed. Aucan. Bs. As. 1997.

Moccio Fidel. El taller de terapias expresivas. Ed. Paidos. México, Buenos Aires, Barcelona.1991.

Moccio Fidel, Hersilia Martínez Marrodan. Psicoterapia grupal. Dramatizaciones y juegos. Ed. Búsqueda. Buenos Aires. 1985.

Moccio Fidel, Carlos Martínez Bouquet, Eduardo Pavlovsky. Psicodrama. Cuando y por qué dramatizar. Ed. Búsqueda de Ayllu S.R.L. Buenos Aires. 1985.

Mora, F. El Reloj de la Sabiduría. Tiempos y Espacios en el Cerebro humano. Alianza Ensayo. Alianza Editorial. Madrid 2005

Mora, F. Neurocultura. Una cultura basada en el cerebro. Alianza Ensayo. Alianza Editorial. Madrid 2007

Smith Adam, La Riqueza de las Naciones, 1776.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS SECUNDARIAS

Bachrach Estanislao (2012) *Ágil Mente*. Random House Mondadori. Buenos Aires. Argentina

Kuhn T.S. (1978). *La estructura de las revoluciones científicas*. México: FCE.

Marina José Antonio y Eva (2013) *El aprendizaje de la creatividad*. Biblioteca up. España:

Ariel

Maslow A. (1982). *La amplitud potencial de la naturaleza humana*. México: Trillas.

May R. (1977). *La valentía de crear*. Buenos Aires: Emecé.

Mountcastle V.B. (ed) (1962). *Interhemispheric relations and cerebral dominance*.

Baltimore: John Hopkins.

Poincaré H. (1972). *Ciencia y método*. Madrid: Espasa-Calpe.

---, (1978). *Mathematical creation*. En Vernon.