

SEMINARIO DE GRADUACION

**TEMA: EL PLAN DE NEGOCIOS EN LA
TOMA DE DECISIONES**

TRABAJO REALIZADO POR

MARIA BEGOÑA AIZPUN

CARRERA CONTADOR PUBLICO

**PROFESORA TUTORA: C.P. GRACIELA
CACACE**

2001

INDICE

- **INTRODUCCIÓN**.....página 1
- **MARCO TEÓRICO**.....página 4
- **CAPITULO I: DEFINICIÓN DEL NEGOCIO**.....página 9
- **CAPITULO II: MERCADO**.....página 13
- **CAPITULO III: COMPETENCIA**.....página 25
- **CAPITULO IV: MANAGEMENT Y OPERACIONES**.....página 31
- **CAPITULO V: FINANZAS**.....página 35
- **CONCLUSIÓN**.....página 37
- **BIBLIOGRAFÍA**.....página 38

INTRODUCCION

El mundo está experimentando cambios radicales que están generando espacios de mercados nuevos, destruyendo otros existentes y por lo tanto le resulta al empresario cada vez más difícil competir en las estructuras emergentes con las estrategias tradicionales.

¿Es todo este fenómeno controlable? La realidad indica que no, sobre todo para países como el nuestro que no tienen una ubicación central en la economía globalizada mundial, donde las variables más importantes son manejadas por otros bloques: EEUU, la Comunidad Europea y Japón y otros mercados orientales.

¿Cómo debe actuar el empresario argentino ante este escenario?

Lo bueno o lo malo de la crisis surgen de cómo se está preparado para soportar sus consecuencias o para aprovechar las oportunidades que de ella emanan.

Para aprovechar las oportunidades que se presenten como impacto de la internacionalización, el empresario deberá estar dotado de nuevas herramientas de decisión que le permitan entre varias alternativas tomar aquellas con mayores expectativas de rentabilidad y crecimiento. Entre estos elementos de decisión se encuentra el Plan de Negocios.

La idea original del presente trabajo se basó en un proyecto de negocio real que es el de una diseñadora de modas local, Mariela Arbona. Luego el concepto del negocio fue desarrollado por mí, modificando entonces la idea original propuesta. Por lo tanto en este caso, el Plan de Negocios se desarrolla para la creación de un nuevo emprendimiento.

El sector de la indumentaria ha sido uno de los más expuestos a la globalización: el proceso de commoditización cambió la forma de comprar de grandes sectores de consumidores, las especificaciones de los productos y los valores de indiferencia de los precios. Ante esta situación la industria nacional (entre ella la local) sufrió los cambios sin tener demasiado tiempo para adaptarse. Una de las estrategias que se presenta como alternativa entonces es la diferenciación del producto-servicio. La competitividad difícil de lograr en los costos se obtiene en un producto distinto, original y cuyas características distintivas sean percibidas por el cliente.

Pero no basta con ideas originales: bien se dice que las buenas ideas son rápidamente copiadas. Entonces quien crea un nuevo producto debe ir más allá y plantear todo su negocio.

Deberá analizar la factibilidad técnica, económica y financiera del proyecto, cual será la estructura organizativa que se requerirá para llevarlo adelante, las posibles represalias de los competidores, el costo de la inversión, los posibles resultados.

De este modo, el Plan de Negocios se presenta como un mecanismo lógico de interpretación de todo lo que está pasando.

Desde esta perspectiva fue desarrollado el presente trabajo: me planteé en primer lugar como problema a resolver cuáles eran las ventajas de la implementación de un plan de negocios en la gestión empresarial. Es decir, este proyecto podía ser desarrollado como una inversión informal, sin mayores análisis más que una proyección de resultados o podía ser insertado en un contexto económico, midiendo las consecuencias de la aparición de esta nueva empresa desde el punto de vista del mercado, la competencia, los requerimientos de capital para desarrollarlo, la estructura organizativa requerida, el posible retorno de la inversión.

Empresarios que han aplicado en su gestión empresarial un plan de negocios han reconocido que el sólo hecho de completar los pasos requeridos para su confección los ha forzado a introducir una disciplina lógica de pensamiento en sus procesos decisorios con muy positivos resultados. Más aún, les ha permitido mejorar sustancialmente la habilidad de la empresa en fijar y arribar exitosamente a objetivos y metas en beneficio de los propietarios, la empresa misma, los inversores y los empleados.¹

Mi objetivo entonces fue determinar las ventajas de la utilización de un plan de negocios para la creación de un nuevo emprendimiento, estableciéndome como metas específicas las siguientes:

1-Demostrar que con la implementación de un plan de negocios se logra un conocimiento profundo del producto que se pretende desarrollar: en función de esto ponderaré las funciones que debe cumplir (producto físico), las atribuciones que se le deben adjudicar (producto imaginario) y el precio que se le establece (producto económico).

2-Mostrar que a partir de un plan de marketing se pueden visualizar las posibilidades concretas del negocio y ser un mejor mecanismo de búsqueda y explotación de oportunidades de inversión.

3-Delimitar con los elementos provistos por un análisis del mercado quienes serán nuestros competidores y evaluar la concreción de alianzas como forma de cooperativizar la competencia y llevar a cabo proyectos comunes.

4-Organizar la estructura jerárquica de la empresa, sus tareas y responsables antes de empezar a trabajar el negocio, evitando así costos de improvisación que implican hacer y rehacer sobre la marcha por no haber planeado.

5-Reuniendo todos los elementos de juicio que me dará el plan de negocios conocer a priori cuáles serán las barreras de entrada, de salida y el capital para la inversión, como así también el comportamiento de la competencia en el sector y predecir su reacción ante la aparición de un nuevo producto.

Estoy convencida que la implementación del plan de negocios como herramienta decisional en la gestión empresarial, provee elementos de gestión que mejoran las posibilidades de la empresa de cumplir con los objetivos propuestos y es más, le permiten reelaborar la idea original adaptándola al ambiente y circunstancias investigadas en el correspondiente plan de negocios. Partiendo de esta premisa la hipótesis planteada para el trabajo fue:

La utilización de un plan de negocios como herramienta decisional permite al empresario la determinación de las barreras de entrada, barreras de salida y proyección de resultados que en una inversión informal no podría determinar, disminuyendo de esta manera el riesgo-inversión.

¹Cfr. Olivero, Diana. *Esquema para la elaboración de un Plan de Negocios para Pymes. Conferencia de "Microemprendimientos 2001" organizado por la Secretaria de la Pequeña y Mediana Empresa de la Nación.*

Como ya expliqué anteriormente, el trabajo se desarrolló sobre el plan de negocios de Mariela Arbona Diseños, y para el mismo traté de ponderar las barreras de entrada (aumento de las expectativas de represalias, disminución del atractivo de ataque, aumento del costo de cambio al comprador, compra de fuentes de abastecimiento, etc.), las barreras de salida (el mayor costo de salir del negocio que permanecer en él), y los resultados proyectados a través de los planes de Ingresos, Egresos y Capital.

MARCO TEORICO

El panorama de la economía en las últimas décadas se muestra como un escenario de grandes cambios: el mundo es ahora un gran mercado, y la apertura hace que cada empresa deba competir no sólo con otras empresas del mismo país, sino con otros productores de otros países y continentes. Así, se están transformando las formas clásicas de comercialización, y convirtiendo a la mayoría de los productos en commodities.

Algunos autores² definen a esta globalización como "emblocada": serán tres los bloques económicos que manejarán la mayoría de las transacciones comerciales (EE.UU., la Comunidad Europea y el bloque oriental) y en este caso para la Argentina que no tiene una ubicación central, las consecuencias de este fenómeno serán muy poco controlables. Es decir que reconocer este planteo de fines de siglo en forma realista debe servirle al empresario para replantear todo su negocio y medir las herramientas que posee para manejarse en esta situación. Estos procesos de cambios y turbulencias que tienen hoy como protagonista a la globalización emblocada comenzaron hace un par de décadas. Las ideas tradicionales sobre el management no alcanzaron a explicar, comprender ni conducir los negocios en los países occidentales a partir de la década del '60. Algunos sucesos muy importantes impactaron sobre las economías y los mercados, fracturando la continuidad de la línea de desarrollo tradicional de las ideas del management. Aparece el fenómeno de la inestabilidad y la turbulencia, temas comunes hoy para empresarios y gerentes.

Los hechos más sobresalientes que causaron la instalación de este problema en el escenario económico son los siguientes:

1. El crecimiento continuo de los grandes mercados internacionales se fue perdiendo hasta llegar a una etapa de mercados estancados.
2. El estancamiento llevó a un crecimiento notable de los problemas competitivos, dado que la oferta de bienes para los mercados tradicionales siguió creciendo, por la inercia de los operadores económicos que pensaron que la crisis era pasajera. Se empieza a desarrollar la lucha competitiva para mantener posiciones en los mercados que cada vez se vuelven más caóticos. Sólo se puede crecer a costa de la competencia.
3. El efecto turbulencia enunciado por Drucker³ compara el empresario y gerente con un piloto que trata de mantener la aeronave en su rumbo al entrar en una zona de tormenta. La turbulencia en los negocios esta compuesta por una serie de factores que traen inestabilidad y cambios de paradigmas para la resolución de problemas y toma de decisiones. Aparecen sucesos de corte inédito, y los instrumentos existentes se manifiestan absolutamente impotentes para interpretar y para resolver los nuevos problemas.

Ante este panorama, se hizo presente la necesidad de redefinir las herramientas tradicionales del management y el rol de los actores fundamentales de las unidades de negocios. Las nuevas realidades exigen nuevos conceptos de análisis e implementación de las estrategias de negocios. Los nuevos conceptos para los nuevos negocios giran en torno a las alianzas estratégicas que podrán plantearse a medida que se descubran oportunidades de mercado no explotadas. El

² Cfr. Saporosi, Gerardo. *Pasión entrepreneur. Ediciones Macchi. 1991. Capítulo II.*

³ Cfr. Drucker, Peter. *Managing in turbulent times. 1980.*

empresario o entrepreneur debe ser entendido como un mecanismo de búsqueda y explotación de oportunidades, y como tal, se constituye en una herramienta reactivadora de la economía.

Peter Druker analiza el fenómeno de cambio en los mercados haciendo mención de lo que él llama "economía entrepreneur". Dice que la economía norteamericana ha cambiado en las últimas décadas, de la economía gerencial hacia la economía entrepreneur, y el cambio se mide en término de comportamiento de todos los actores, donde aparece como conducta organizativa el "entrepreneurial management". Así explica como los EE.UU. hicieron frente al estancamiento y decrecimiento de los mercados tradicionales, que dejaron a gran cantidad de personas sin empleo sin que se notara en la economía en crecimiento de la tasa de desempleo.

Para fundamenta su teoría, Drucker hace uso del modelo económico conocido como "el ciclo de largo plazo de Kondratieff". El mismo se basa en la dinámica de la tecnología: cada cincuenta años una nueva tecnología llega a su pico máximo. Los últimos veinte años del ciclo significan para las industrias en crecimiento de esta tecnología un período de extraordinaria actividad. Luego aparece una crisis en los mercados, a la que le siguen veinte años de recesión, de inversión de nuevas tecnologías, pero el desarrollo de las industrias nacientes no es capaz de generar los empleos suficientes para que la economía crezca a una tasa mayor.

Es entonces el "entrepreneurial management" de Druker que explica el sorprendente crecimiento de puestos de trabajo en los EE.UU. durante los últimos treinta años, aún cuando el país transitó por importantes recesiones de las tecnologías tradicionales. El fenómeno fue el siguiente: mientras las grandes compañías despiden a gran cantidad de empleados, las pequeñas y medianas empresas generan empleos a una tasa mayor que la tasa de despidos.

EL ENTREPRENEUR

Es aquel que encuentra valor para el consumidor y produce un cambio: innova, crea un nuevo mercado y un nuevo consumidor. Este agente que cobra importancia en el escenario descrito debe estar dotado de herramientas que le permitan en primer lugar elaborar su idea del negocio, diseñar su empresa y luego proyectar resultados para que a partir de esta información obtenga los socios que necesita para desarrollar el proyecto, ya sea a través de alianzas estratégicas o como socios del proyecto.

ENTONCES, EL PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocios es la herramienta por excelencia en la nueva economía entrepreneur. Ya que el agente entrepreneur tiene una habilidad para detectar oportunidades de negocio, identificar un mercado o un problema en los consumidores, el plan de negocios aparece como una herramienta que permite evaluar rápidamente varias alternativas, a la par que organiza la presentación al capitalista que es quien invertirá en el proyecto.

El Plan de Negocios es un documento que se utiliza para analizar, evaluar y presentar un proyecto comercial. Con él se analizan las alternativas para llevar adelante un negocio, evaluando la factibilidad técnica (puede hacerse?), económica (dará los resultados esperados) y financiera (existen los recursos necesarios?). El Plan de Negocios resume las variables producto o servicio, producción, comercialización, recursos humanos, costos y resultados, finanzas.

Los modelos desde los cuales se puede enfocar la realización de un plan de negocios son los siguientes:

A)ENFOQUE SISTEMICO: en este caso el Plan de Negocios es un mecanismo lógico de interpretación del entorno en el que se desarrolla una determinada actividad empresarial, y de cómo ésta puede influir en ese entorno.

En vez de analizar cómo está el mercado hoy, un plan de negocios sistémico propone la evaluación de los cambios permanentes del mercado a través de un sistema de inteligencia en el que el mismo negocio provoca esos cambios.

Una vez que el empresario origina una idea u oportunidad de negocio, el plan lo va a ayudar no sólo a presentarla sino también a elaborarla.⁴

Así, el Plan de Negocios va más allá de una colección de información financiera. Es una postura conceptual para interpretar la realidad empresarial, en el marco de una economía global.

Analiza la perspectiva del negocio y sólo en la puesta en marcha de la empresa desarrollará los balances económicos y financieros. Obliga a los gerentes a repensar permanentemente el negocio, a descubrir su naturaleza, sus posibilidades de mercado, a analizar la estructura del sector en la que se va a insertar el negocio y su sensibilidad a distintos escenarios, a anticipar las represalias de los competidores y a plantear estrategias para neutralizarlos, a imaginar la estructura operativa óptima que hará de soporte del negocio.

B)ENFOQUE NUMERICO: bajo la óptica de este otro modelo, el plan de negocios es un estudio financiero de la inversión e implica la elaboración de modelos predictivos. Se enfatiza la parte numérica del plan de negocios, y no lo conceptual. Es un análisis principalmente cuantitativo y tiene su origen en la temática de evaluación de proyectos, que viene básicamente de Estados Unidos y que fue desarrollada en la posguerra. Es una visión más técnica.

A partir de las turbulencias sufridas en las economías y de los cambios permanentes, se requiere una concepción global de los negocios, un gerente que piense según la “ley de los grandes números”, es por eso que la metodología que se impone actualmente es la del plan de negocios sistémico.

Queda claro entonces que se trata de una pieza escrita donde se presentan ordenadamente las metas, objetivos, estrategias y tácticas de la empresa de una manera simple tal que consistentemente quede expresado:

- Adónde se encamina la empresa.
- Cómo habrá de llegar a realizarlo.
- Cuál será su estado una vez que consiga los resultados perseguidos.

⁴Cfr. Saporosi, Gerardo. *Clinica empresarial. Ediciones Macchi. 1999. Capítulo I.*

METODOLOGIA DE DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS

Comienza con una síntesis englobadora llamada Resumen Ejecutivo (Executive Summary). Es importante que se demuestre aquí un conocimiento profundo del negocio antes de hacer un análisis detallado. Se escribirá una descripción de dos carillas (lo más importante es su brevedad) y que debe ser un resumen de todo el plan. El mismo debiera contener los siguientes puntos:

- Descripción sucinta del negocio.
- Qué es lo que hace único a nuestro producto o a nuestro negocio.
- Timing del negocio.
- Atractivos financieros del negocio.
- Requerimientos de capital.
- Quiénes compondrán la empresa. Empleados y accionistas.
- Logros alcanzados: prototipos, marcas, precontratos, etc.
- Qué es lo peor que puede pasar. Que puede hacerse para que no fracase.
- Qué es lo mejor que puede pasar. Que se puede hacer para aumentar las posibilidades de concreción de estos logros.
- Cuáles son las barreras de entrada que se han levantado.

A continuación presenta una introducción y luego el cuerpo principal integrado por capítulos o secciones en las que se aborda el proyecto desde distintas perspectivas.

En el primer capítulo se tratará de definir el negocio, analizando las características del producto en cuestión. En el segundo capítulo es fundamental incluir los resultados del análisis y la investigación del mercado en el que se operará, las fortalezas y debilidades del negocio y las amenazas y oportunidades que se presentan en el entorno. Es decir, se estudia el mercado. (etapa táctica).

Para desarrollar el cuerpo central se parte del análisis de la competencia, se establecen las oportunidades que existen en el mercado, se estudia el sector industrial en cuestión y los rasgos que van a diferenciar el negocio: sus factores críticos de éxito o fracaso.

Luego el plan de negocios se convierte en un plan de planes:

En los capítulos de Management y operaciones y en el de Finanzas, se describen cuáles son los recursos necesarios para poner en marcha el proyecto. Cuando se hable de factibilidad técnica debe demostrarse al destinatario del plan que es posible poner en marcha el proyecto. En la factibilidad económica se muestran los resultados (ganancia o pérdida) y en la factibilidad financiera se analiza el flujo de fondos. Es recomendable incluir un análisis de sensibilidad que permite ver cómo se afecta el flujo de fondos si se producen cambios en las principales variables.

Se analizará específicamente en el capítulo de Management y operaciones quiénes serán las personas claves de la empresa, responsables de concretar y guiar lo especificado en el Plan de Negocios. También se desarrollará la estructura organizativa, las tareas a llevar a cabo y sus ejecutores y los objetivos organizacionales.

Finalmente en el capítulo de Finanzas se proyectarán los resultados del negocio tratando de determinar los atractivos financieros de la inversión.⁵

CLASIFICACION DEL PLAN DE NEGOCIOS SEGÚN EL OBJETIVO PERSEGUIDO

1) Plan de negocios de monitoreo: aplicable para que una empresa ya en funcionamiento se oriente hacia el incremento de la participación de mercado que posee o hacia una mejora en su productividad. Se persigue un aumento de la rentabilidad.

2) Plan de negocios de un nuevo lanzamiento: se pretende ingresar a un mercado y lograr una determinada posición competitiva. Basado en la relación resultado/inversión.

3) Plan de negocios “buy out”: el objetivo aquí es valorar la empresa: obtener el valor actual neto y el valor de la marca. Aplicable en casos de fusión y adquisición.

4) Plan de negocios de una nueva empresa: aquí se pretende atraer inversores, buscar socios para desarrollar el nuevo proyecto de inversión. Basado en la relación resultado/inversión.

⁵Cfr. Terragno, Danila y Lecouna, Maria Laura. *Revista Mercado*, 1998. “Cómo armar un Plan de negocios (II).”

CAPITULO PRIMERO: DEFINICION DEL NEGOCIO

En esta primera etapa intenté determinar cuáles eran las características que se pretendían obtener en este producto y si las mismas coincidían con las funciones buscadas por el consumidor hacia el que nos dirigíamos. Esto llevo a replantear ciertos enunciados iniciales, para establecer que:

1) DETERMINAR QUE NECESIDADES O DESEOS SE ESTÁN SATISFACIENDO

La clave del negocio es encontrar un conjunto Oferta-Demanda rentable, sustentable y valorable dentro de la industria de la indumentaria femenina.

Para plantear correctamente el negocio debí definir cuál es la relación entre el deseo a ser satisfecho y la segmentación elegida en el mercado y que será el espacio en el que nuestro negocio se desarrollará.

Será la intersección de ambos conceptos lo que marque la mente del consumidor. Al respecto me pregunte cuál era el sujeto óptimo que el consumidor desea ser a través del producto.

VISION DEL NEGOCIO

- **VALORES:** son aquellas creencias sobre las que se estructuran los objetivos a alcanzar y las acciones a llevar a cabo por la empresa.

Las relaciones interpersonales se desarrollarán en un ambiente informal, de manera tal que cada empleado tenga un trato directo con su superior, tanto para inquietudes como para propuestas a realizar. Si bien la informalidad es un aspecto clave intro-organización, la misma esta respaldada por una específica delimitación de las responsabilidades y tareas que será desarrollada en el capítulo de Management.

En cuanto a los valores que se pretenderán como pilares de esta organización hacia fuera figuran como prioritarios la exclusividad y originalidad de las prendas. La innovación es una característica principal, y para asegurarla se debe comercialmente adquirir materias primas exclusivas y producir diseños distintivos.

- **MISION DEL NEGOCIO:** establecí que lo que se pretende con este producto es, no sólo vestir a un segmento de la población femenina, sino también brindarle indumentaria que concuerde con su personalidad y forma de vida. No sólo se pretende embellecerla, sino también facilitar su aceptación social e inserción y desarrollo laboral a través de prendas que reafirmen su personalidad, estilo y seguridad en sí misma.

• **METAS Y OBJETIVOS:**

-**OBJETIVOS:** la creación de una nueva marca en diseños y crecimiento y posicionamiento de la misma en el sector industrial.

-**METAS:** 1) crear la marca en el ámbito local, desarrollarla en el mismo y lograr su posicionamiento en este ámbito durante el primer año.

2) en los próximos 4 años se tratará de expandir la marca en el interior del país, adoptando un sistema de franquicias.

3) mejorar la ubicación de la empresa en el sector, remarcando su estilo e intensificando la expansión.

INTERPRETACION DEL PRODUCTO

A) PRODUCTO GENERICO: es el producto básico a ofrecer: ropa femenina.

B) PRODUCTO ESPERADO: determinado por las expectativas mínimas del cliente. Ante los constantes cambios experimentados en los últimos años, hoy nos enfrentamos a mercados más competitivos y a clientes más informados y menos leales por lo tanto es importante merituar correctamente lo que espera mínimamente de nosotros y no subestimarlos. He considerado que en este negocio son (algunas comunes a otros negocios):

-calidad en las materias primas (telas, hilos, etc.)

-cuidado en la mano de obra, la misma será especializada.

-puntualidad en los plazos de entrega.

-posibilidades de financiación, tanto con tarjetas de crédito como financiación personal.

C) PRODUCTO AUMENTADO: surge de la necesidad de la empresa de diferenciarse. Añadir una ventaja competitiva como algo mayor a lo que el mercado esperaba y que en el caso de Mariela Arbona Diseños serán diseños originales, confeccionados a medida. De manera tal que la mujer pueda acceder a una vestimenta moderna, para ocasiones especiales pero que no tenga las características de un "producto estándar" que puede adquirir en cualquier boutique. A esto se le añade las ventajas de las prendas confeccionadas a medida.

2) A QUIEN SE LE ESTA VENDIENDO

Para definir este producto, mercado debí establecer tres variables:

1) **FUNCIONES DEL PRODUCTO:** el producto cumple una función básica que se corresponde con las necesidades del consumidor. Será vestir con elegancia, sensualidad, con diseños originales y de buena calidad a las mujeres.

2) **TECNOLOGIA:** la mayor parte de los diseños de esta empresa serán artesanales. Salvo aquellos que son realizados por encargo donde se pueden alcanzar ciertos volúmenes de producción, en donde la parte de taller pueda alcanzar mayor importancia. Pero nuestro estilo se halla en diseños exclusivos en su originalidad y se debe mantener esta línea.

3) **GRUPOS DE CONSUMIDORES:** el mercado estará formado por mujeres de entre 18 y 35 años de la ciudad de Mar del Plata. Apunta a estudiantes, profesionales, mujeres independientes. En el capítulo de Mercado se desarrollará el análisis del segmento al cual enfocamos.

¿Cómo variarán en nuestro caso estas tres variables? En función de esto pude determinar las distintas unidades estratégicas del negocio.

3) CON QUE VENTAJA COMPETITIVA CONTAMOS

Básicamente las estrategias competitivas son dos: líder en costos o líder en diferenciación.

Más específicamente la estrategia que definí será de concentración: se establece así un campo de actividad de manera restrictiva en producto mercado, una función y un grupo de consumidores. Es una estrategia de especialista que busca una cuota de mercado elevada en un nicho bien diferenciado.

Cabe preguntarse que posición dentro del mercado se quiere detentar. Para esto previamente definí las características de cada posición:

El número 1: el líder del sector ostenta la mayor participación del en el mercado. Este se ocupa de hacer crecer el segmento de consumidores que están interesados en este producto puesto que crecerán sus ventas si cada vez hay más clientes que compran su producto. No debe ocuparse directamente de la competencia, aunque cualquier acción que se considere peligrosa debe ser bloqueada de inmediato. La consigna general del número 1 es defenderse.

El número 2: es el retador, el agresivo. Su comportamiento debe centrarse en destronar al número 1 porque si así no lo hace los que vienen detrás lo harán por él. Debe descubrir cuál es la debilidad que encierra lo que parece ser la fortaleza del líder, y ahí destinar todos sus recursos.

El número 3: observa las disputas entre el número 1 y el número 2 y detecta que posiciones dejan ellos de ocupar. Estos suelen ser grandes estrategias. El 1 y el 2 hacen el gasto de desarrollar el mercado, y el número 3 ocupa posiciones que en ese desarrollo quedaron desatendidas.

Los número 4: son grandes conocedores del sector, esta altamente entrenado para ocupar una posición y hacerse muy fuerte en ella. Siempre hay varios en esta posición y todos altamente

entrenados. La consigna general del número 4 es reducir el campo de batalla. Si quiere superioridad de fuerzas, tiene que elegir un nicho y hacerse fuerte ahí.

Analizaré estas posiciones en este sector en el capítulo de competencia, y a partir de ello estableceré que posición se pretende ocupar.

4)CUARTO PASO: LA ESTRATEGIA DE INGRESO

Básicamente son dos las formas de ingresar a un negocio: creando una nueva empresa o adquiriendo una ya existente. En este caso, se crea un nuevo negocio.

En la creación de Mariela Arbona Diseños considere como inversión inicial no solo la infraestructura física necesaria para operar el negocio (máquinas, materia prima, oficina, etc.) sino también los costos que implicara vencer las barreras estructurales de entrada. Estos temas se desarrollan en los capítulos de Mercado y Management y operaciones.

5)QUINTO PASO: EL POSICIONAMIENTO

El posicionamiento de una coordenada producto-mercado significa establecer como será percibido el producto por el consumidor. La meta será lograr que la marca se transforme en un genérico, de manera que el consumidor utilice la marca para designar al genérico.

Las prendas de Mariela Arbona Diseños tendrán en cuenta los siguientes atributos:

- calidad extremadamente importante.
- imagen de marca muy importante.
- atención personalizada.
- precios altos que evidencien status.
- financiación para la compra.

6)SEXTO PASO: EL PRICING

La elección del precio requiere coherencia interna y coherencia externa. La primera exige que el precio contemple los costos del producto y atienda las necesidades de rentabilidad de la empresa. La coherencia externa exige detectar las expectativas del mercado en relación con el valor del producto.

En cuanto a la coherencia interna, el análisis fundamental pasa por la estructura de costos del producto. En la figura del Anexo se muestra una típica estructura de costos.

Con relación a cada una de las unidades de venta he realizado el siguiente análisis:

ANALISIS DE COSTOS Y PRECIOS

	COSTOS FIJOS
*ALQUILER DEL LOCAL (33% se incluye en el costo)	\$ 2,000.00
*IMPUESTOS VARIOS Y CARGAS S. DE FABRICACION	\$ 300.00
*SEGURO TALLER	\$ 100.00
*GASTOS MANTENIMIENTO	\$ 70.00
*MAQUINAS	
*SUELDO GERENTE PRODUCCION	\$ 1,500.00
*SUELDO SUPERVISOR	\$ 1,000.00
*ALQUILER DEL TALLER DE CONFECION	\$ 700.00
TOTAL	(\$ 5,670.00)

COSTOS VARIABLES									
*Materia prima	\$ 6.00	\$ 4.50	\$ 6.00	\$ 7.50	\$ 4.00	\$ 15.00	\$ 6.00	\$ 6.00	
*Suelos operativos (MOD)	\$ 2.00	\$ 1.00	\$ 2.00	\$ 2.50	\$ 1.00	\$ 3.50	\$ 1.00	\$ 2.00	
*Costos Indirectos de Fabricacion Variables (avíos, material para molería, bordados, hilos, etc) Incluye parte variable de los Sdos.del Supervisor y Gte.de Producción	\$ 1.00	\$ 1.00	\$ 1.00	\$ 1.00	\$ 1.00	\$ 1.00	\$ 1.00	\$ 1.00	
COSTOS VARIABLES UNITARIOS	(\$ 9.00)	(\$ 6.50)	(\$ 9.00)	(\$ 11.00)	(\$ 6.00)	(\$ 19.50)	(\$ 9.00)	(\$ 9.00)	
PRECIOS DE VENTA	(\$ 45.00)	(\$ 30.00)	(\$ 40.00)	(\$ 50.00)	(\$ 30.00)	(\$ 150.00)	(\$ 40.00)	(\$ 40.00)	
MEZCLA DE VENTAS (determinada según estadísticas del sector)	25%	15%	5%	5%	20%	10%	20%	20%	
CMg (P.Vta - Cvu)	36.00	23.50	31.00	39.00	24.00	130.50	31.00	31.00	
CMgum (CMg x Mezcla)	9.00	3.52	1.55	1.95	4.80	13.05	6.20	40.07	
PRECIO MEZCLA (p x Mezcla)	\$ 11.25	\$ 4.50	\$ 2.00	\$ 2.50	\$ 6.00	\$ 15.00	\$ 8.00	\$ 8.00	\$ 49.25

peMq=C.Fijos Totales=5670=142 u Cmgu Mezcla =40.07	36u	22u	7u	7u	28u	14u	28u	28u	
pe\$= C.Fijos Totales= 5670=\$6969.03 CMg % (CmguM/pM)0.8136	\$ 1,620.00	\$ 660.00	\$ 280.00	\$ 350.00	\$ 840.00	\$ 2,100.00	\$ 1,120.00	\$ 1,120.00	

peMu=5670+10.000=15670=392u 40.07	98u	59u	20u	20u	78u	39u	78u	78u	
peM\$=5670+10.000=15670=\$19.260 0.8136 0.8136	\$ 4,410.00	\$ 1,770.00	\$ 800.00	\$ 1,000.00	\$ 2,340.00	\$ 5,850.00	\$ 3,120.00	\$ 3,120.00	

CAPITULO SEGUNDO: MERCADO

Esta etapa, la de mercado, es táctica. Dados un contexto y un escenario determinados, tuve que evaluar como se va a desempeñar el producto en el mercado, para lo cual en primer lugar, debí estudiar si existe el mercado, cuál es su comportamiento, y cuál es la mejor manera de venderle.

1)PRIMER PASO: EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

Basados en investigaciones sobre el consumidor he rediseñado la idea original para adaptar el producto al medio al que se va a insertar.

Para esto hay que comprender el comportamiento del consumidor: cuándo compra, por qué, cuál es la cantidad comprada, la forma en que estas compras se consumen. Otras son más difíciles de ponderar: sus valores, necesidades, etc.

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

A)Influencias externas

- Aspectos demográficos: describen a la población en términos de tamaño, estructura y distribución.

1. Número del grupo: total de habitantes del Partido de General Pueyrredón (según censo de 1991) 532.845. -----→ 276.437 mujeres (52%)

-----→256.408 hombres (48%)⁶

Según estimaciones para el año 2000 la población es de 629.273 habitantes (crecimiento aproximado 18%).

Suponiendo que se mantiene la tendencia: -----→302.051 hombres

-----→327.221 mujeres

2. Estructura: describe al grupo en términos de:

a)EDAD: los segmentos de edad que interesan a mi análisis son los siguientes:

⁶ Cfr. "Población en Mar del Plata y Partido de General Pueyrredón." Estadísticas provistas por el Departamento de Estadísticas, Subsecretaría Técnica, Secretaría General de la Municipalidad del Partido de General Pueyrredón.

EDAD	1991	2000
	<u>MUJERES</u>	<u>MUJERES</u>
20-24	19,794	23,357
25-29	18,924	22,330
30-34	18,784	22,165
34-39	18,445	21,765
TOTAL	75,947	89,617

b) **INGRESOS, EDUCACION Y OCUPACION:** en nuestro país es especialmente difícil medir una variable estructural tan importante como el nivel de ingresos, ya que es un valor cultural muy establecido mentir para arriba o para abajo. Para solucionarlo se utiliza el Índice de Nivel Socioeconómico (NSE) que clasifica a la población en letras y números (AB, C1, C2, etc.). ⁷

- **Cultura:** incluye conocimiento, creencias, costumbre adquiridas por el individuo como miembro de una sociedad, de manera que el comportamiento del consumidor es el producto de una cultura particular.

Al respecto la cultura argentina nos enseña que el modo de vestir es un importante elemento revelador de status; que la moda ha asumido un papel notorio en la vida social del país y que estos nuevos patrones de comportamiento que surgen de esta tendencia (las/os modelos) quieren ser imitados y uno de los medios para lograrlo es la ropa.

- **Valores:** los valores culturales son las creencias ampliamente difundidas que afirman lo que es deseable. La sociedad actual está sufriendo grandes cambios debido a rápidos avances de la tecnología (Internet, globalización).

De esta manera al diseñar la estrategia de mercado se debe ser conciente de la existencia de subculturas dentro del mercado y que no habían sido analizadas hasta el momento. Al respecto cabe deducir que el tamaño de mercado potencial (en primera etapa el local) se ve ampliamente aumentado al considerar los efectos de la exposición de la oferta del producto a un ambiente globalizado, pero al considerar este crecimiento se deberán relevar todos los valores, creencias y expectativas de la nueva cultura para redefinir el nuevo producto al nuevo consumidor que se presenta (distintos productos para distintos consumidores ante distintos escenarios).

- **Status Social:** determina la posición de una persona en la escala social, así como el patrón de referencia que explica ciertos consumos y preferencias de marca. Comprender la esencia del prestigio (status) resulta decisivo para el manejo interconectado de la política de productos, marcas y precios.

Según estudios realizados ⁸ para que el grupo social difunda una imagen valorada, debe conjugar el prestigio (status), el nivel económico (riqueza) y la influencia social (poder).

El segmento que delimite para este producto se decidirá en cuatro subsistemas de prestigio: ⁹

⁷ Cfr. Saporosi, Gerardo. *Clínica Empresaria*. Ediciones Macchi. 1999.

⁸ Cfr. Wilensky Alberto. *Política de negocios*. Editorial Tesis-Norma. 1993.

⁹ Revista Marketing News. Septiembre de 1987.

1. *Clase Alta Tradicional*: el rol de la mujer en este grupo es básicamente de madre. Se pone el acento en el linaje y está muy ligado a actividades sociales de alto valor simbólico: polo, golf, viajes de placer mas que de negocios.
2. *Alto Empresariado*: en este caso la riqueza proviene del trabajo personal, acentúa la capacidad de realización. En las últimas décadas, las empresas y emprendimientos dirigidos por mujeres han crecido, y por lo tanto este segmento también.
3. *Ejecutivos*: comparten con el grupo anterior el acento en el esfuerzo personal, pero a diferencia de éste, sólo dispone del prestigio delegado por la compañía que los emplea.
4. *Profesionales*: basado en el conocimiento o en la ocupación de cargos relevantes en la actividad pública. Desde hace un tiempo, el mero prestigio intelectual no asociado al éxito personal (básicamente económico) va perdiendo peso.

B)Influencias internas

- Percepción: el conocimiento de los mecanismos de percepción de los individuos permite entender como la información es procesada y almacenada.

Las comunicaciones de marketing forman parte de un proceso acumulativo por medio del cual se procesa, almacena y recobra continuamente la información sobre productos y servicios.

La mayoría de las formas de diferenciación de productos puede ser contrarrestada o copiada por los competidores en muy poco tiempo. La mayor parte de las empresas hoy enfrenta un mercado de paridades (algo así como la commoditización). En un mercado de paridades, el único rasgo diferenciador es aquello que los consumidores creen sobre la compañía, producto o servicio, y su relación con esa marca. Lo que existe en la red mental del consumidor constituye el verdadero valor de mercado. La cuestión radica en posicionar nuestra marca en una categorización privilegiada dentro de la mente del consumidor. El objetivo último es desplazar la marca del nivel subordinado de jerarquía de la mente del consumidor al básico, donde se asocia automáticamente el producto genérico al producto específico que nosotros ofrecemos o a nuestra marca.

- Aprendizaje: es cualquier cambio en el contenido u organización de la memoria a largo plazo.

Este concepto es esencial para el proceso de consumo, ya que el comportamiento del consumidor es en gran parte, un comportamiento aprendido.¹⁰

Como estrategias del mercado deberán en Mariela Arbona Diseños, para enseñarle a su consumidor las ventajas de su marca y que no las olvide, intentar que el material a aprender sea importante, que el proceso por el que se lo comunica sea repetitivo, y de gran imaginación.

Es decir un buen producto, que esté representado en el mercado por una marca sólida que este presente siempre en él: continuamente comunicada.

- Motivación: los consumidores no compran productos, sino satisfacción de sus motivos o soluciones a sus problemas. ¿Cuáles son los motivos manifiestos y cuales los latentes por los que consumen nuestros productos?

Interpreté los siguientes:

¹⁰Cfr. Del Hawkins, Roger Best y Kenneth Coney. *Comportamiento del consumidor*. Edic. Adisson-Wesley Iberoamericana. 1994.

-Motivos manifiestos: -la ropa a medida es de mejor corte.

únicas. -las telas inéditas hacen más originales a las prendas, son realmente

-la producción casi artesanal hace más rápidos los plazos de entrega.

-Motivos latentes: -adquiero ropa que resalta mi estilo personal.

-evidencia mi clase social (status).

-me hace lucir más joven.

- Personalidad: la personalidad se refiere a aquellas cualidades personales de relativamente larga duración que nos permiten responder al mundo que nos rodea. A pesar de que la motivación es la fuerza rectora que hace que el comportamiento del consumidor tenga un propósito y este dirigido hacia un objetivo, la personalidad del consumidor guía y dirige el comportamiento escogido para lograr metas en situaciones diferentes.¹¹

Los productos también tienen personalidad y esta puede desarrollarse: puede proyectar juventud, sensualidad y distinción.

CONCLUSIONES SOBRE EL CONSUMIDOR

Determine que el consumidor de Mariela Arbona Diseños es el siguiente:

-mujeres de entre 18 y 35 años aproximadamente, de clase alta o ½ alta que no consumen productos estandarizados sino que posean cualidades diferenciales del resto que se ofrece.

-además de la exclusividad de las prendas, valoran que las mismas evidencian su poder adquisitivo para comprarlas.

-la ropa debe desarrollar la misma personalidad que sus consumidoras: independientes, jóvenes, modernas, distintas.

Cuantitativamente he definido al consumidor en los siguientes términos:

¹¹ Cfr. Wilensky Alberto. *Marketing Estratégico. Edit. Tesis. 1986.*

ASPECTOS DEMOGRAFICOS Y OCUPACIONALES

POBLACION DE MUJERES 14 AÑOS O MAS SEGÚN CENSO DE 1991	PEA					PNEA		
	OCUPADA		DESOCUPADA			ESTUD.	JUBIL.	OTROS
	DEPENDIENTES	CTA PROPIA	PATRON	OTROS		18,848	32,851	72,175
	55,225	15,308	5,105	5,415	7,720			
	TOTAL OCUPADA				81,053			
	TOTAL DESOCUP.				7,720			
213,397	TOTAL PEA				88,773	TOTAL PNEA	123,874	
						TOTAL S/DATOS	750	
<u>SEGMENTO DE MUJERES DE 18 A 35 AÑOS SEGÚN CENSO DE 1991</u>						6,785		
75947(36%)		5,511	1,840					
<u>PROYECCIONES AÑO 2000 MUJERES DE 18 A 35 AÑOS (CRECIMIENTO DEL 18 %)</u>								
<u>TOTAL MUJERES NUESTRO PERFIL</u>	<u>18 A 35 AÑOS</u>	<u>SEGÚN</u>	<u>OCUPACIONAL</u>					

2) SEGUNDO PASO: EL TIMING

La innovación que pretendemos en nuestro producto debe ser realizada en el momento en que el mercado esté capacitado para interpretarlo. De modo contrario, el producto estaría demostrando diferencias con otros productos de la competencia, pero no ventajas competitivas. El producto debe proyectarse para el mercado, y no para la empresa misma.

Distinguí entre la creación e innovación aplicada “puertas adentro” de la compañía y la innovación que puede ser aceptada por el público: sólo coinciden ambas si se lanza al mercado en el tiempo oportuno.

Algunas macrovariables que he ponderado para establecer que éste es el momento adecuado para establecer nuestro producto en el mercado son:

-Subescenario económico:

- Tasa de interés: las tasas en los últimos meses han sufrido un aumento lo que justificaba se vuelque el dinero a inversiones financieras: plazos fijos, fondos de inversión, etc. Pero a partir del llamado “blindaje financiero” están tendiendo (levemente) a bajar por lo que distintos inversores buscarán nuevas opciones para sus ahorros. Es decir, será un período de expansión en las inversiones en proyectos industriales y comerciales.
- Tasa de inflación: casi inexistente por lo que se garantiza un escenario de estabilidad para proyectar, realizar y controlar negocios.
- Aranceles de importación: en lo que respecta al sector textil esta bastante desregulado, por lo que la posibilidad de ingresar telas extranjeras para resaltar la exclusividad de nuestros diseños no sería una actividad muy difícil de realizar ya que nuestros costos no se verían afectados.

La desventaja que se hace notar en este punto es la libre entrada de productos terminados (prendas) desde el exterior a precios muy bajos, propios de la commoditización. Pero nuestro producto no tiene las mismas características diferenciales ni apunta al mismo target por lo que no configuran competencia directa.

- Estímulos a las exportaciones: no están aún muy desarrollados por lo que el objetivo de instalarse en el mercado interno teniendo como primera meta el local es una buena opción a corto y mediano plazo.

-Subescenario tecnológico:

- Importación de tecnología: la importación de bienes físicos que permitan una industrialización de la producción, así como nuevas tecnologías alternativas para la producción y terminado son de fácil introducción al país. Aunque para dicha importación deberemos poseer el capital necesario ya que las mismas implican desembolsos importantes.
- Franchising: el mismo se configura como una importante herramienta para la expansión de la marca sin significar inversiones cuantiosas para poder distribuir el producto en el resto del mercado. Esta alternativa es muy utilizada por empresas del sector (Chocolate, GVN, Kill, entre otras) que han logrado expandirse en el mercado a costa de muy pocos recursos utilizando sus cadenas de franquiciados y con excelentes resultados.¹²

¹²Cfr. “Franquicias”. Revista Apertura. Mayo 1998. No 80.

- Nuevas materias primas: el hecho de que la importación de nuevas tecnologías sea posible y los bajos aranceles de importación hacen viables el desarrollo y la adquisición de nuevas materias primas.

-Subescenario de demanda:

- Hábitos de consumo: el sector de demanda seleccionado no sufre principalmente los efectos de la recesión, por lo que sus gastos en ropa no están decreciendo, es más, son una parte importante de su ingreso.
- Nuevos competidores: aparecen nuevos oferentes aplicando la estrategia del costo, pero no un producto innovador.
- Poder de proveedores: si la originalidad de las prendas se basa en un contrato de exclusividad con un único proveedor se corre el riesgo que la característica principal de nuestro producto dependa de la consecución del mismo. Aconsejo desarrollar contratos de exclusividad con distintos proveedores en el mercado interior, y sobre todo la importación de telas.

-Subescenario político sindical:

- En el sector en el que se sitúa la empresa no existen mayores conflictos, ni la aparición de leyes nuevas se ha producido. Solo deberá soportar una fuerte carga impositiva que aumenta considerablemente los costos del producto, pero esta no es una característica del sector sino del escenario económico argentino.

3) TERCER PASO: EL TAMAÑO DEL MERCADO

Una vez conocidos el comportamiento del consumidor y el timing del negocio, tratare de calcular el tamaño de nuestro mercado. Para el dimensionamiento del mismo debí considerar:

1. **Mercado potencial total:** es el filtro demográfico, establecido por el aspecto demográfico como por otras variables tangibles y mensurables que hemos considerado en nuestro análisis: cantidad de mujeres del partido de General Pueyrredón comprendidas entre los 18 y 35 años.¹³
2. **Mercado atendible:** determinado según el análisis que hemos hecho previamente de nuestro consumidor referido a la cultura, valores, estilos de vida, etc.
3. **Mercado factible:** esta relacionado con el ciclo de vida del producto y determinara cuantos consumidores pueden realmente comprar el producto. Para su diseño se consideré:

-análisis de la posición competitiva y el atractivo del sector para la ropa femenina.

-análisis del escenario y del timing del negocio para la ropa femenina.

¹³Cfr. "Población en Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredón". Departamento de Estadísticas, Subsecretaría Técnica, Secretaría General, Municipalidad de General Pueyrredón.

4. **Target o Mercado objetivo:** la pregunta que debí realizar ahora es si con nuestra capacidad productiva podemos atender a todos los que están dispuestos a consumir nuestro producto. En la etapa de lanzamiento no podemos con los recursos limitados con los que contamos lanzarnos a conquistar el sector y liderarlo. Por lo tanto, determinaré la cantidad de consumidores que somos capaces de atender para establecer nuestra participación en el mercado, y finalmente el número de unidades presupuestadas del período.

4) CUARTO PASO: LA MARCA

Desde hace unos años, las marcas cobraron una fuerte importancia en el mundo de los negocios. Una adecuada gestión de marcas sirve no sólo para ganar posiciones de mercado, sino para aumentar el patrimonio de las compañías, en muchos casos, en magnitudes superiores al valor real de los activos.¹⁴

Los consumidores perciben a la marca destacando las fantasías y sensaciones que despiertan, reconociéndolas a nivel emocional. Al diseñar la estrategia de este negocio tuve en consideración esto, es por eso que hago énfasis en:

-la calidad de las prendas, calidad que percibirá el cliente al adquirir los diseños de Mariela Arbona.

-exclusividad y originalidad de los diseños.

-acceso a materias primas no existentes que resalten las características anteriores.

-ropa moderna, vanguardista, sofisticada: descomotizada.

5) QUINTO PASO: EL CANAL DE DISTRIBUCION

“Todos los compradores del mundo, como comportamiento estándar, tardan en darse cuenta de lo que les están ofreciendo, y no van a pagar por algo que no perciban, no importa lo extraordinario que esto sea. Una empresa que desarrolla poco valor relativo pero lo comunica más efectivamente puede manejar un precio más alto que otra empresa que tenga un desarrollo de mayor valor, pero no lo comunica adecuadamente por no haber investigado a fondo el funcionamiento del canal. En este sentido, es muy importante conocer, a través de la investigación, quien es el verdadero comprador, ya que muchas veces el que decide la compra no es el que paga.”¹⁵

El análisis de la distribución de nuestro negocio lo inicie con la evaluación de la relación “profundidad/extensión” de los productos que se venderán.¹⁶

Profundidad: cantidad de familias de productos que se venden.

Extensión: cantidad de productos diferentes que componen cada familia.

El cruce de estas variables define los distintos puntos de venta. Llegué a las siguientes conclusiones:

¹⁴ Cfr. “ABC de la gerencia de marca”, Revista Apertura, No 50, julio de 1994.

¹⁵ Cfr. Saporosi, Gerardo. Clínica Empresaria, 1999.

¹⁶ Cfr. Chetochine, Georges. Marketing estratégico de los canales de distribución. Edit. Granica. 1994.

-el producto responde a una estrategia de diferenciación por lo que el acceso al mismo debe ser restringido al target definido. En función de esto, el punto de venta seleccionado será un local donde se venda únicamente nuestra marca y un ámbito donde se encuentre nuestro cliente: shoppings, centro, Guemes.

-la producción se centrará en pocas cantidades de familias de productos: sacos, pantalones, camisas, remeras, polleras, camperas, vestidos(todos dentro del sector indumentaria).

-dentro de cada familia se debe tratar de generar la mayor cantidad de unidades que impliquen múltiples opciones dentro de nuestro estilo. Sobre todo al producir prendas a medida, la extensión aumenta.

-dado que la profundidad es baja y la extensión alta, se adoptará la estrategia de tienda especializada.

EVALUACION DEL LOCAL COMERCIAL

Luego de un análisis para cada una de las variables que a continuación se describen, evalúe los tres puntos de venta seleccionados así:

- Demografía: aquí se considera la información demográfica de la zona de influencia del local: densidad poblaciones de mujeres, edad, nivel socioeconómico.
- Accesibilidad: aquí se consideran los tránsitos vehiculares y peatonales, etc.
- Area de influencia: distancia a la cual el local es capaz de atraer clientes, definiéndose así un mercado primario y uno secundario.
- Mezcla residencial/comercial: la evaluación del perfil del cliente debe hacerse en términos de si vive o trabaja en la zona de influencia del local.

En nuestro caso, importan ambos aspectos puesto que consideramos en nuestro target tanto a las mujeres independientes, profesionales o empresarias, como aquellas que no reúnen las características anteriores pero son de clase ½ alta o alta que viven en las zonas señaladas.

- Visibilidad: importante factor para que el consumidor forme lentamente su imagen de la marca Mariela Arbona Diseños.
- Vida útil: debí analizar la posible existencia de algún hecho que pueda afectarlos: construcción de un nuevo shopping, cambio de recorridos de colectivos, etc.
- Competidores directos o sustitutos: se estará en la misma zona que los competidores o se situara lo mas lejos posible de ellos.

Establecí que la posición del negocio en el sector es de numero 4, es decir que se aprovechará un mercado desarrollado por otras firmas (Chocolate, Kill, GVNY) para hallar nuestro nicho y consolidar nuestra posición en el mercado. Por esto el lugar elegido será aquel donde nuestra competencia se encuentre.

- Posibilidad de mezcla comercial: esta opción de compartir con distintas marcas el local ya fue dejada de lado, optando por la exclusividad de marca en el local.
- Alquiler: la evaluación económica del local comercial puede ser en muchos casos, más importante que las demás variables. Deben ser evaluados con cuidado ya que pueden comprender pagos fijos y variables según la facturación.

-Local Centro: \$ 6.000.-

-Local Guemes: \$ 7.000.-

-Local Shopping Los Gallegos: \$ 8.000.- más 5% sobre la facturación.

	LOCAL CENTRO	LOCAL GUEMES	LOCAL SHOPPING
DEMOGRAFIA	10	8	9
ACCESIBILIDAD	9	7	9
AREA DE INFLUENCIA	8	8	9
MEZCLA RESIDENCIAL/COMERCIAL	7	10	8
VISIBILIDAD	8	8	8
VIDA UTIL	9	8	8
COMPETIDORES DIRECTOS O SUSTITUTOS	9	9	9
POSIBILIDAD DE MEZCLA COMERCIAL	0	0	0
ALQUILER	9	8	7
<u>PUNTAJE FINAL</u>	<u>69</u>	<u>66</u>	<u>67</u>

Evaluando las características de los locales propuestos, aconsejo la instalación del primer local comercial en el Centro de la ciudad para que sea más rápida la promoción de la marca y teniendo en cuenta que es el lugar donde se promedian todas las metas perseguidas con el local comercial.

FRANCHISING

Esta modalidad popularizada en los últimos tiempos, propone la habilitación temporal para operar un negocio formateado llave en mano. El franchising, como una transmisión total de un sistema, incluido el know how, entrenamiento y apoyo del sistema operativo, potencia el marketing, porque logra una expansión y penetración de la cadena de distribución y comercialización, muy difícil de desarrollar con recursos propios. Además, genera una difusión de la marca y se adueña de un posicionamiento en forma mucho menos onerosa.¹⁷

Esta alternativa ya fue implementada por la competencia con excelentes resultados: Chocolate contaba hacia el año 1993 con una decena de locales propios y al ponderar su comportamiento en el interior llegaron a la conclusión de que la mayor facturación de sus

¹⁷Cfr. Hermida, Jorge. *Marketing de concepto + franchising*. Ed. Macchi, 1993.

clientes multimarca del interior del país estaba generada por los productos de Chocolate. Esta situación los llevó a la conclusión de que era necesario empezar a operar con franquicias, ya que se hacía necesario adoptar una comercialización efectiva y acceder a zonas donde resulta muy difícil realizar estas operaciones en forma directa.

Estas franquicias no consideran ningún fee de ingreso, ni consideran el desembolso de royalties, ya que el negocio se basa en la venta de mercadería a sus clientes franquiciados.

Este tipo de franquicia constituirá otro tipo de ingresos a la empresa, además de la venta en los locales propios.

INCORPORACION DE LA TECNOLOGIA A LA COMERCIALIZACION

Internet es una excelente herramienta para ofrecer los productos de la empresa al interior del país e inclusive en otros países. Además se puede realizar una búsqueda de empresas oferentes de materias primas que permita conocer proveedores alternativos.

A través de internet se puede realizar un estudio de mercado local, regional, internacional que posibilite ofrecer nuestro producto a empresas que estén interesadas (potenciales franquiciados). También es posible encontrar empresas que realicen actividades complementarias, y así armar alianzas estratégicas.

Es decir, que la barrera de accesibilidad se supera a través de esta herramienta.

En el caso de nuestro rubro, el envío de catálogos a los franquiciados y clientes es un costo que debemos afrontar, y a través de internet aparecería otra alternativa para realizarlo abaratando costos, ya que no se debería afrontar las tarifas postales de cada uno sino el costo de una llamada local para enviar un sólo mensaje a todos los clientes.

Considero que en el momento en que la empresa empiece a incorporar tecnología debe evaluar seriamente esta opción.

SEXTO PASO: EL MODELO DE INGRESOS

Es el primer modelo cuantitativo desarrollado en el plan de negocios. Su función es mostrar el potencial de ingresos del negocio en el período considerado. A partir del se construirán los modelos de egresos y de capital.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
a) Cantidad de franquiciados	1	2	4	7	9	23
b) Vtas prom. al franquiciado (pM x unid. presupuestadas)	\$ 236,400	\$ 295,500	\$ 354,600	\$ 443,250	\$ 531,900	\$ 1,861,650
unida. presup. franquic. X mes	\$ 400.00	\$ 500	\$ 600	\$ 750	\$ 900	
c) Ingresos por franquicia	\$ 236,400	\$ 591,000	\$ 1,418,400	\$ 3,102,750	\$ 4,787,100	\$ 10,135,650
d) Transacc. por local propio unida. presup. locales x mes	5,400 450	6,600 550	8,400 700	9,600 800	11,400 950	41,400
e) Precio mezcla	\$ 49.25	\$ 49.25	\$ 49.25	\$ 49.25	\$ 49.25	
f) Porcentaje de penetración	1	1	1	1.3	1.4	
g) Ingresos por locales	\$ 265,950	\$ 325,050	\$ 413,700	\$ 614,640	\$ 786,030	\$ 2,405,370
h) INGRESO TOTAL	\$ 502,350	\$ 916,050	\$ 1,832,100	\$ 3,717,390	\$ 5,573,130	\$ 12,541,020
i) Dtos financieros 7%	35,164.50	64,123.50	128,247.00	260,217.30	390,119.10	\$ 877,871
j) Dtos comerciales 3%	15,070.50	27,481.50	54,963.00	111,521.70	167,193.90	\$ 376,231
k) INGRESO NETO TOTAL	\$ 452,115	\$ 824,445	\$ 1,648,890	\$ 3,345,651	\$ 5,015,817	\$ 11,286,918

CAPITULO TERCERO: COMPETENCIA

La variable competencia es una de las menos controlables y una de las más influyentes en el desarrollo del negocio. Por lo tanto su inclusión es una parte esencial de este análisis.

A través del benchmarking de la competencia evalué los estándares de la industria y conocí las ventajas competitivas de las empresas de nuestro sector industrial.

<u>MARCA</u>	<u>DESCRIP.PRODUCTO</u>	<u>PRECIOS</u>	<u>ESTRUCTURA</u>	<u>TECNOLOGIA</u>	<u>IMAGEN</u>
<u>SOFIA</u>	Ropa para mujer. Informal Para noche y para fiesta.	Desde \$20 a \$200.	*Taller de confección *Un local de venta al público propio.	*Confección en serie. *Confección artesanal de ropa a medida y por pedidos	*Juvenil *Moderna
<u>DOMENICA</u>	Ropa para mujer. Informal. Para noche y para fiesta	Desde \$20 a \$200	*Franquicia de las marcas Chocolate y Vitamina. VER *Un local en la calle Guemes y otro en el Centro de la ciudad.	*Confección en serie de modo industrial.	*Juvenil. *Moderna. *Innovad.
<u>MARCELO RIVERO</u>	Vestidos para noche: fiesta y novias.	Desde \$200	*Taller de confección con local de venta al publico.	*Confección artesanal	*Elegancia *Sofisticada *Exclusiva
<u>GVNY</u>	Ropa para mujer para noche y fiesta. Pret a porter.	Desde \$40 a \$250.	*Franquicia EE.UU. *Locales de venta al público distribuidos en todo el país.	*Confección industrial en serie.	*Moderna *Vanguardista.
<u>CHOCOLATE</u>	Indumentaria y acces. para mujer(calzados, carteras, bijouterie, etc.)	Desde \$50 a \$2000	*11 locales propios y 17 franquiciados en todo el país, Uruguay, Brasil, Chile, Bolivia, Paraguay.	*Confeccion industrial en serie. El franqu. recibe un manual de operaciones de la fr. y cur. de capacitac.	*Moderna *Elegante *Exclusiva *Sofisticada

En todo diseño de estrategias debí tener presente que cualquier movimiento será una acción secuencial, es decir que se debí prever en el sistema de inteligencia desarrollado las consecuencias de nuestras tácticas.

Tratándose de una empresa nueva que ingresa al sector trataré de definir el proceso de entrada o ataque de nuestra empresa en primer lugar, y por último las barreras de entrada que seguramente se levantarán por los competidores ya existentes en el sector.

ATAQUE

Analizaré las llamadas “avenidas lógicas para el ataque” de Porter.¹⁸

- Reconfiguración: esta técnica consiste en implementar cambios sostenibles en la “cadena de valor de una compañía”, es decir, reconfigurar actividades tales como desarrollo tecnológico, infraestructura, marketing, ventas, entre otras.

Considero que no se puede hacer uso de esta estrategia dado que los recursos en el corto plazo no permiten imponer cambios a los líderes del sector, pero será analizada en el largo plazo cuando se ocupe una posición competitiva importante en el nicho establecido que habilite a realizar reestructuraciones al sector industrial que obliguen a los líderes a realizar importantes inversiones para gestionar cambios en sus poco ágiles estructuras.

- Redefinición: consiste en cambiar el alcance de la estrategia que se estaba implementando: concentrarse si se atacaba un mercado amplio o extenderse si se atendía solamente un nicho.

La estrategia de la empresa la definí como de especialista: se aplica a un segmento determinado y bien intensamente. Una vez que se identifique su posición la misma se irá extendiendo a un mercado mayor.

- Inversión pura: es una técnica de avasallamiento del competidor destinando múltiples recursos para ganar una cuota de mercado. Tampoco aplicable en el corto plazo dado que los recursos son limitados y no existe fácil acceso al financiamiento.

BARRERAS DE ENTRADA Y DE SALIDA:

DE ENTRADA: Se las considera como elementos del tipo hard o asociados a inversiones hard (requerimientos de capital, equipos, maquinas, etc.). El nuevo concepto de barreras de entrada es de tipo soft, inversiones en recursos humanos, marketing, servicios al cliente, etc. Estas barreras son dinámicas porque se realimentan y producen mejoras y aumentos sobre las existentes. En el modelo de Egresos he descripto los recursos necesarios para generar el negocio y en el capítulo de Management describo las personas que se requieren para cada función. Con el cumplimiento de estos requisitos se dan por superadas estas barreras de entrada.

¹⁸Cfr. Porter, Michael. *Ventaja Competitiva*. The Free Press. 1985.

DE SALIDA: Elementos que le dificultan a una empresa el abandono de un sector industrial determinado. Las barreras de entrada estáticas pueden convertirse en barreras de salida porque los equipos que compré y ya no sirven implicarán un perjuicio económico dejar de usar los aún no amortizados o tener que comprar nuevos. Aconsejo al respecto, operar con bajos niveles de stock para evitar importantes costos de inmovilización y la tecnología será amortizada aplicando criterios que no resulten onerosos en caso de venta del negocio.

BARRERAS DE ENTRADA QUE IMPONDRAN LOS COMPETIDORES

Las tácticas defensivas que erigirán los competidores ante la aparición de un nuevo miembro en la oferta del producto son costosas, reducen las ganancias en el corto plazo pero fortalecen el sostenimiento de la posición de largo plazo de la empresa. Esto último será fuertemente resguardado por las empresas del sector al que pretendemos ingresar donde la diferenciación es un atributo clave del producto.

También se analizaran las tácticas defensivas descritas por Porter:

Levantamiento de barreras estructurales

- **Compra de fuentes de abastecimiento:** un aspecto diferenciado de la ropa son los estampados y la cálida de las telas. Para asegurarse una materia prima exclusiva sobre la que realizar sus diseños muchos de nuestros competidores más importantes (GVNY, Domenica, Chocolate) tienen acceso a telas extranjeras que importan a precios mucho más bajos dado que su producción en serie les brinda las ventajas de las economías de escala.¹⁹ Además del acceso a precios más bajos, cabe agregar contratos de exclusividad con dichos proveedores como también alianzas para asegurarse la propiedad de las fuentes de abastecimiento.
- **Descuentos agresivos por volumen:** otra acción defensiva que podrán Implementar estos grandes competidores son descuentos importantes por compras de grandes volúmenes. En el corto plazo, dado su estructura operativa ya montada también pueden contar con esta ventaja. Esto puede resultar en diferencias de precios.
- **Desarrollo de economías de escala:** a través de alianzas con Proveedores, franquiciantes, entre otros, se pueden desarrollar inversiones muy costosas que impliquen gran cantidad de recursos para aquellos que quieran ingresar al sector industrial. Nuestro emprendimiento no incluirá producción en serie en términos industriales, pero si prospera y se pretende alcanzar cierta posición competitiva importante en el mercado, debemos realizar alianzas para llevar a cabo este tipo de inversiones.

¹⁹ Cfr. "Franchising: el dulce sabor de la moda". Revista Apertura. Mayo 1999. No 82.

Aumento de las expectativas de represalias

En este caso se maneja como barrera de entrada la amenaza de represalias. Se dirigen acciones tendientes a remarcar el liderazgo en el mercado a través de incrementos en los niveles de publicidad, aplicar descuentos importantes para desalentar bajas en los precios, etc. Son tácticas para manipular el mercado, medidas “que hacen ruido” pero no implican inversiones fuertes ni estructurales como las anteriores.

Disminución del atractivo del ataque

Por último se trata de mostrar un escenario realista y no demasiado atractivo puesto que las ganancias desmesuradas invitan al ataque y a vencer altas barreras de entrada.

ANALISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

Las ganancias de un sector industrial están en función de los componentes estructurales de dicho sector. En sectores industriales en los que las fuerzas actúan mas o menos sintonizadas, muchos competidores logran ganancias elevadas. En cambio, en sectores donde alguna fuerza ejerza una presión que pueda desestabilizar a toda la industria, puede dejar a la empresa fuera de combate.

PODER DE LOS CLIENTES Y LA AMENAZA DE LOS SUSTITUTOS: el poder de los clientes en este sector es mínimo ya que no existe el concepto de cliente vitalicio. Los clientes son poco fieles en este sector, o por lo menos no se realizan compras en volúmenes muy importantes como para que la empresa este interesada en mantenerlos cautivos.

Lo que la empresa debe mantener es su estilo y calidad en prendas y cualquier cliente que las haya adquirido y este interesado en obtener el mismo producto otra vez, este seguro de volver y cualquier nuevo cliente que ingrese a los locales para conocer este estilo, perciba su característica de exclusivo.

PODER DE LOS PROVEEDORES : el mismo depende de la materia prima a la que tenga acceso la empresa.

En el mercado local existe una oferta amplia de telas y accesorios para confecciona nuestros productos. Pero dada la exclusividad a la que tendemos en nuestros diseños, en el corto plazo queremos tener acceso a telas importadas no disponibles en el mercado local que resaltarían más la diferenciación de nuestras prendas. Será analizado más adelante el consecuente aumento de nuestros costos y su traslado en los precios.

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES: en esta industria la competencia es importante dado que son muchos los competidores que la conforman pero ninguno tiene posibilidades de generar desequilibrios en el sector.

AMENAZA DE POSIBLES ENTRANTES: el límite a nuevos competidores esta conformado esencialmente por la inversión inicial que se requiere para acceder a este target:

locales amplios (de alrededor de 70 m²), ubicados en importante zona comercial; \$500 por m² de decoración, equipamiento y stock inicial de prendas. La inversión inicial es de alrededor de \$100.000-.

A nivel nacional en ropa femenina para la mujer joven, moderna, elegante e innovadora el sector está liderado básicamente por Chocolate. Tanto a nivel local como nacional en este segmento es el número 1. Los referentes del sector se quejan por la crisis que viene aquejando a la industria desde 1998 que se traduce en una caída del 20 % de las ventas, la falta de financiación y los bajos márgenes de rentabilidad. Además se suma la concentración en los shoppings lo que eleva el costo del m² en los locales.

En este medio complejo la firma Chocolate sigue con sus planes expansivos configurándose como líder del sector. Proyecta para el año 2001 llegar con la extensión de sus franquicias por el Mercosur y parte de Sudamérica y consolidar su expansión en el interior de la Argentina. La estrategia para esta expansión radica en:

-el target de la firma está conformado por mujeres de 18 años en adelante de clase media alta y alta, que no padece demasiado los efectos de la recesión y por ende sigue consumiendo los productos.

-desde su primer local en 1982 ofrecieron la misma filosofía: vestir a la mujer íntegra, ofreciendo indumentaria, calzados, cinturones, bijouterie y exclusividad de su marca en el local. En sus orígenes este tipo de oferta no tenía competencia en el mercado argentino lo que contribuyó a la rápida aceptación del público.

-con la construcción de los shoppings, la presencia de Chocolate se expandió en Buenos Aires y todo el país.

-a través del sistema de franquicias se profundizó la comercialización de la marca en todo el país y se exportó. Cualquier inversor interesado en adquirir la franquicia no debe enfrentar ningún fee de ingreso, ni considerar el desembolso de royalties ya que el negocio de Chocolate se basa en la venta de mercadería a sus clientes franquiciados.

-la facturación promedio de una franquicia en un local a la calle puede estar en los us\$700.000 anuales, y en un shopping puede ser de us\$ 1.5 millón.²⁰

Por su parte el número 2 en el sector local está establecido para GVN. Cabe aclarar que esta empresa americana ofrecida en nuestro país a través del sistema de franquicias, internacionalmente posee un nombre y un mercado que el antes enunciado número 1, Chocolate, no posee. Pero al establecer la posición competitiva de nuestros competidores la consideré con respecto al ámbito de análisis, que es el local.

Esta empresa es quien sigue al líder, si bien su estrategia no es agresiva, ofrece prendas de muy buena calidad y de un estilo muy personal que no encuentran parecido en la ciudad.

El número 3 está ocupado por Marcelo Rivero Diseños, quien ofrece productos para ocasiones especiales (casamientos, fiestas); mientras el número 1 y 2 se dedicaron a la creación de este mercado (mujeres independientes, profesionales, de clase $\frac{1}{2}$ alta y alta), Marcelo Rivero percibió que había una parte desatendida. Y fue ahí donde desarrolló su posición.

²⁰Cfr. "Franchising: el dulce sabor de la moda". Revista Apertura. Mayo 1999. No 82.

Los número 4 como Sofía, Kill, Vitamina, y otros se ubican bien en su nicho mas identificado. Nosotros nos ubicaremos dentro de este sector, adoptando una estrategia de especialista: concentrando los diseños y producción en un segmento específico del mercado. Nuestro objetivo primario será a través de la creación de este nicho, consolidarnos dentro del mercado para obtener una posición cada vez más competitiva, es decir, ampliar nuestra participación del mercado a través de un aumento sostenido de las ventas. En otras palabras, pasar de ser un número 4, a un número 3, luego ser el segundo para configurarse en el largo plazo como líder del sector.

CAPITULO CUARTO: MANAGEMENT Y OPERACIONES

“La clave del management exitoso es el liderazgo, entendido de la siguiente manera: líder no es el que no depende de nadie hacia arriba, sino el que no depende de nadie hacia abajo. El líder puede ocupar cualquier puesto de la organización y tener múltiples dependencias jerárquicas, pero su gente sigue sin objeciones sus indicaciones. Esto es no depender de nadie hacia abajo.”²¹

Todas las partes del negocio analizadas hasta ahora deben ensamblarse, es decir coordinarse entre sí para que funcione el negocio como un todo. Esta tarea debe ser llevada a cabo por una persona que tenga una idea global del proyecto, que conozca todos y cada uno de los sectores y que además tenga como cualidades personales aquellas que se reconocen en un líder. Sino el plan es solo una pieza teórica, y su concreción no ocurre.

¿Cuál será el líder que elegiremos? La verdad es que no existe un “líder nato”: todo depende de la situación. En los distintos momentos de vida de las empresas se requieren distintos líderes. La relación entre el ciclo de vida de las empresas y los líderes es la siguiente:

LIDER AUDAZ	LIDER CAUTELOSO	LIDER CIRUJANO	LIDER FUNERARIO
<i>*misionero</i> <i>*intuitivo</i> <i>*adaptable</i> <i>*flexible</i> <i>*dinámico</i>	<i>*se adapta con prudencia</i> <i>*administrativo</i> <i>*experimentado</i>	<i>*no atado a los mitos y tradiciones de la cía</i> <i>*se basa en la supervivencia</i>	<i>*compasivo</i> <i>*firme</i>
START UP	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLINACION

Sin embargo, al considerar la elección del líder no solo se tendrá en cuenta el ciclo de vida de la empresa, sino también las características psicológicas del líder, que deben sintonizar lo mas ajustadamente posible con el entorno. De los tipos de líderes existentes seleccionamos este para nuestra organización:

- Extrovertido: orientado principalmente al mundo exterior.
- Intuitivo: se interesa en el futuro, ingenioso, especulador, intuitivo.
- Perceptivo: es flexible, adaptable, es dinámico.

²¹Cfr. Saporosi, Gerardo. *Clínica Empresaria*. 1999

1)PRIMER PASO: EL DISEÑO TACTICO DE LA ALIANZA

El capital de inicio del negocio estará aportado por los socios, de manera que no se conforma ninguna asociación o joint venture para obtenerlo.

Sí se considerará para ampliar la distribución de la marca y consolidarla en el mercado, el franchising que ya fue explicado en el capítulo de mercado.

Aplicaremos también las siguientes figuras:

- **Holding de Distribución:** montar una red comercial para distribuir productos implica el desembolso de importantes recursos. Por lo que esta alianza funciona bien para productos complementarios (no competidores directos), para ocupar un espectro de posicionamiento ampliado, cubriendo todo el país, todos los canales y todas las alternativas de distribución.

En nuestro caso, la posibilidad será analizada en aquellas zonas en las que no se haya establecido por franquicia, y la empresa con la que compartiremos la eventual asociación será una de accesorios femeninos (calzado, carteras, bijouterie, etc.).

- **Pool para compras y ventas:** esta figura de asociación para fines determinados y específicos, suele utilizarse en mercados con producción relativamente fragmentada.

No sería aplicable un pool para adquirir materias primas, puesto que consideramos a las telas como un elemento diferenciador de nuestro producto, y el comprarla juntamente con un competidor no nos permitiría la exclusividad. Si en cambio consideraremos para la adquisición de tecnología del exterior esta modalidad.

SEGUNDO PASO: EL PLAN DE DESARROLLO

El plan de desarrollo presenta, en forma simple y concreta, todas las tareas que deberán ser llevadas a cabo por la empresa para desarrollar un producto terminado y vendérselo a un usuario final. Incluye no solamente las tareas de producción, sino también las de mercado y las de organización. El plan de desarrollo debe articular las particularidades de cada una de las áreas, así también como los objetivos globales de esta fase, sus limitaciones presupuestarias y los factores de importancia para el éxito del negocio.

1. Objetivos del plan de desarrollo

- **Objetivos técnicos-productivos:** -500 horas de producción seguida, sin fallas o interrupciones mecánicas.
-stock inicial generado en 30 días para el lanzamiento de mercado.
- **Objetivos de marketing:** -cartas de intención de 2 clientes franquiciados potenciales. Plazo 90 días.
-cartas de intención de 20 clientes finales. Plazo 45 días.
-dos acuerdos de distribución exclusiva con proveedores calificados. Plazo 60 días.

2. Costos del plan de desarrollo

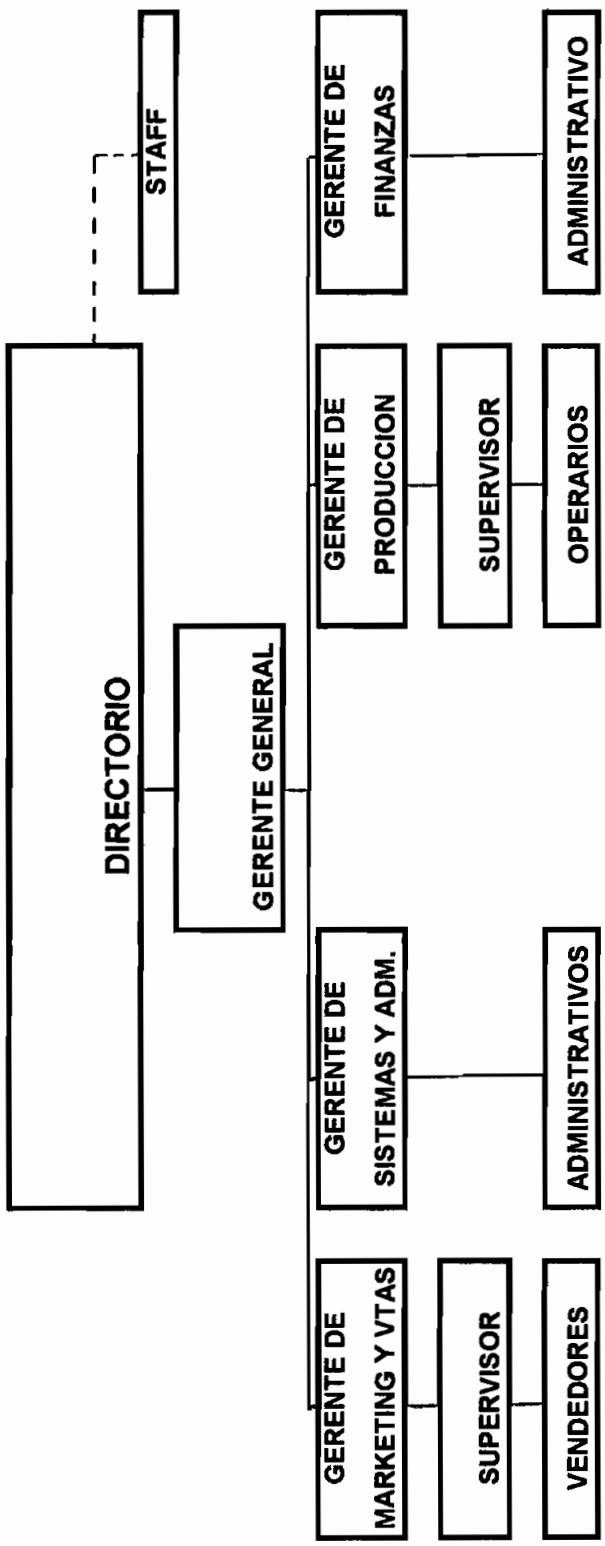
En la consideración de los costos, traté de ser lo más realista posible dado que generalmente se tiende a subestimar los costos del negocio en funcionamiento en la presupuestación que se hizo de los mismos en la teoría.

Como costos de desarrollo considere a la mano de obra directa (MOD), mano de obra indirecta (MOI), impuestos, gastos, alquileres, requerimientos de capital (que aunque son un activo, para una compañía que inicia sus actividades es esencial que considere el capital como un requerimiento de cash), gastos financieros, entre otros. Los mismos están descritos en el modelo de egresos.

3. Recursos humanos:

En esta etapa del plan de desarrollo he descrito las características de las funciones de cada sector de la empresa y en función de ellas las responsabilidades emergentes.

<u>POSICION</u>	<u>FUNCION</u>	<u>EXPERIENCIA</u>
1. Gerente de Marketing y de Ventas	<i>Desarrollar la estrategia de marketing. Desarrollar la estrategia de ventas, entrenar y controlar la fuerza de ventas. Desarrollar la estrategia de comunicación del producto. Desarrollar la estrategia de distribución.</i>	<i>Sólidos antecedentes en marketing de consumo. Experiencia en campañas publicitarias selectivas. Cualidades de liderazgo. Ingeniero industrial o Licenciado en Marketing.</i>
2. Gerente de Sistemas y Administración	<i>Especificar hardware y software. Responsable del soporte del sistema. Responsable de los circuitos administrativos de la empresa. Resguardo de la información. Proveer toda la información requerida por los consultores externos.</i>	<i>Antecedentes de más de 5 años en posición similar. Conocimientos en redes y administración.</i>
3. Gerente de Producción	<i>Responsable de los requerimientos de productos, en calidad y cantidad. Responsable de los niveles de stock. Responsable de las adquisiciones de materias primas.</i>	<i>Ingeniero industrial o diseñador industrial con experiencia en cargos similares.</i>
4. Gerente Financiero	<i>Responsable de los recursos disponibles en la empresa. Responsable de la política de inversiones a llevar a cabo. Responsable del índice de cobrabilidad de la compañía.</i>	<i>Ingeniero industrial. Lic. en Administración o Contador Público.</i>



4. Factores de éxito:

Además de especificar los objetivos, determiné algunos factores básicos de éxito y fracaso que son metas tangibles y que se configuran en mediciones fáciles de probar. Son los siguientes:

<i>FACTOR</i>	<i>ÉXITO</i>	<i>FRACASO</i>
<i>Ventas a clientes finales (anuales)</i>	<i>>5000 u</i>	<i><5000 u</i>
<i>Ventas a clientes franquiciados (anuales)</i>	<i>2</i>	<i>0</i>
<i>Fallas del equipo</i>	<i><1</i>	<i>>4</i>
<i>Fallas de la materia prima</i>	<i><1</i>	<i>>4</i>
<i>Tasa de abandono de clientes %</i>	<i><30</i>	<i>>60</i>
<i>Costo de la materia prima en relación al costo total.</i>	<i><25%</i>	<i>>35%</i>

3)TERCER PASO: EL PLAN DE OPERACIONES

En esta etapa describiré como funciona el negocio en régimen, mostrando sus egresos económicos. Al analizar el mercado pude ponderar los ingresos que se podían obtener, ahora a partir del modelo de ingresos voy a derivar los costos del negocio y obtener así el modelo de egresos y el modelo de capital.

Según el sistema que he elegido para obtener los modelos de egresos y de capital se basa en las siguientes premisas: los modelos de egresos y de capital están influenciados por el modelo de ingresos. Así, los modelos de egresos y capital están controlados por una serie de parámetros que forman parte del modelo de ingresos, llamados "drivers de ingreso"(DI).

Luego se determinan el factor de productividad (FP), es decir, cuantas personas son necesarias para alcanzar los requerimientos del driver del ingreso y el costo unitario. En el cuadro del Anexo se presentan los DI y FP usados para el modelo de Egresos,

4)CUARTO PASO: EL MODELO DE EGRESOS

De esta manera, el modelo de egresos es una consecuencia directa de la organización operativa diseñada en la etapa anterior. A continuación se detalla el modelo de egresos para nuestra empresa.

5)QUINTO PASO: EL MODELO DE CAPITAL

Se adjunta el cuadro de capital donde se detallan los requerimientos de capital para comenzar la actividad.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A)MARKETING-VENTAS					
67%local Ventas	\$ 48,000	\$ 48,000	\$ 48,000	\$ 48,000	\$ 48,000
Vendedores	\$ 28,800	\$ 28,800	\$ 42,000	\$ 42,000	\$ 50,400
Supervisor	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000
Gerente	\$ 24,000	\$ 24,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000
Total Egresos Marketing-Vias	\$ 110,400	\$ 110,400	\$ 132,000	\$ 132,000	\$ 140,400
B)SISTEMAS-ADMINISTRAC.					
Administrativos	\$ 14,400	\$ 14,400	\$ 14,400	\$ 14,400	\$ 14,400
Gerente	\$ 24,000	\$ 24,000	\$ 24,000	\$ 24,000	\$ 24,000
Total Egresos Sistemas-Adm.	\$ 38,400	\$ 38,400	\$ 38,400	\$ 38,400	\$ 38,400
C)FINANZAS					
Cobranzas	\$ 7,200	\$ 7,200	\$ 7,200	\$ 7,200	\$ 7,200
Gerente	\$ 24,000	\$ 24,000	\$ 24,000	\$ 24,000	\$ 24,000
Total Egresos Finanzas	\$ 31,200	\$ 31,200	\$ 31,200	\$ 31,200	\$ 31,200
D)PRODUCCION					
Costos Variables Totales (s/ Cuadro Adjunto)	\$ 93,585	\$ 115,605	\$ 143,130	\$ 170,655	\$ 203,685
Costos Fijos Totales (s/ Analisis de Costos y Precios)	\$ 68,040	\$ 68,040	\$ 68,040	\$ 68,040	\$ 68,040
Total Egresos Producción	\$ 161,625	\$ 183,645	\$ 211,170	\$ 238,695	\$ 271,725
E)Gerente General	\$ 54,000	\$ 54,000	\$ 54,000	\$ 54,000	\$ 54,000
EGRESOS TOTALES	\$ 395,625	\$ 417,645	\$ 466,770	\$ 494,295	\$ 535,725
					\$ 2,310,060

DETALLE COSTOS DE PRODUCCION

ANO 1	PANTALON	POLLERAS	VESTIDOS CORTOS	VESTIDOS LARGOS	REMERAS POLERAS	SACOS CAMPERAS	BLUSAS CAMISAS	TOTAL
*Costos Variables unitarios	9	6.5	9	11	6	19.5	9	
*Mezcla de Produccion (= Mezcla de Ventas)	25	15	5	5	20	10	20	10200
*Unidades presup.s/franq. y locales (Vtas=Prod)	2550	1530	510	510	2040	1020	2040	10200
COSTOS VARIABLES TOT.	\$ 22,950	\$ 9,945	\$ 4,590	\$ 5,610	\$ 12,240	\$ 19,890	\$ 18,360	\$ 93,585
COSTOS FIJOS TOTALES								\$ 68,040
COSTOS TOTALES								\$ 161,625

ANO 2	PANTALON	POLLERAS	VESTIDOS CORTOS	VESTIDOS LARGOS	REMERAS POLERAS	SACOS CAMPERAS	BLUSAS CAMISAS	TOTAL
*Costos Variables unitarios	9	6.5	9	11	6	19.5	9	
*Mezcla de Produccion (= Mezcla de Ventas)	25	15	5	5	20	10	20	12600
*Unidades presup.s/franq. y locales (Vtas=Prod)	3150	1890	630	630	2520	1260	2520	12600
COSTOS VARIABLES TOT.	\$ 28,350	\$ 12,285	\$ 5,670	\$ 6,930	\$ 15,120	\$ 24,570	\$ 22,680	\$ 115,605
COSTOS FIJOS TOTALES								\$ 68,040
COSTOS TOTALES								\$ 183,645

ANO 3	PANTALON	POLLERAS	VESTIDOS CORTOS	VESTIDOS LARGOS	REMERAS POLERAS	SACOS CAMPERAS	BLUSAS CAMISAS	TOTAL
*Costos Variables unitarios	9	6.5	9	11	6	19.5	9	
*Mezcla de Produccion (= Mezcla de Ventas)	25	15	5	5	20	10	20	15600
*Unidades presup.s/franq. y locales (Vtas=Prod)	3900	2340	780	780	3120	1560	3120	15600
COSTOS VARIABLES TOT.	\$ 35,100	\$ 15,210	\$ 7,020	\$ 8,580	\$ 18,720	\$ 30,420	\$ 28,080	\$ 143,130
COSTOS FIJOS TOTALES								\$ 68,040
COSTOS TOTALES								\$ 211,170

ANO 4	PANTALON	POLLERAS	VESTIDOS CORTOS	VESTIDOS LARGOS	REMERAS POLERAS	SACOS CAMPERAS	BLUSAS CAMISAS	TOTAL
*Costos Variables unitarios	9	6.5	9	11	6	19.5	9	
*Mezcla de Produccion (= Mezcla de Ventas)	25	15	5	5	20	10	20	18600
*Unidades presup.s/franq. y locales (Vtas=Prod)	4650	2790	930	930	3720	1860	3720	18600
COSTOS VARIABLES TOT.	\$ 41,850	\$ 18,135	\$ 8,370	\$ 10,230	\$ 22,320	\$ 36,270	\$ 33,480	\$ 170,655
COSTOS FIJOS TOTALES								\$ 68,040
COSTOS TOTALES								\$ 238,695

DETALLE COSTOS DE PRODUCCION

ANO/5	PANTALON	POLLERAS	VESTIDOS CORTOS	VESTIDOS LARGOS	REMERAS POLERAS	SACOS CAMPERAS	BLUSAS CAMISAS	TOTAL
*Costos Variables unitarios	9	6.5	9	11	6	19.5	9	
*Mezcla de Produccion (= Mezcla de Ventas)	25	15	5	5	20	10	20	22200
*Unidades presup.s/franq. y locales (Vtas=Prod)	5550	3330	1110	1110	4440	2220	4440	22200
COSTOS VARIABLES TOT.	\$ 49,950	\$ 21,645	\$ 9,990	\$ 12,210	\$ 26,640	\$ 43,290	\$ 39,960	\$ 203,685
COSTOS FIJOS TOTALES								\$ 68,040
COSTOS TOTALES								(\$ 271,725)

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A)ACTIVO FISICO	\$ 600,000	\$ -	\$ 100,000	\$ 80,000	\$ 50,000	\$ 30,000
B)CAPITAL DE TRABAJO						
*Dinero en efectivo						
-Egresos totales		\$ 395,625	\$ 417,645	\$ 466,770	\$ 494,295	\$ 535,725
-Meses inmovil./Egr. Totales		30%	5%	5%	5%	5%
-Egresos promedios del mes		\$ 32,969	\$ 34,804	\$ 38,898	\$ 41,191	\$ 44,644
-cantidad de meses		3.60	0.60	0.60	0.60	0.60
Requerimiento de dinero fresco	\$ 118,688	\$ -	\$ 20,882	\$ 23,339	\$ 24,715	\$ 26,786
*Gastos del plan de desarrollo (20 % s/Inversion Total en Activo físico.)	\$ 120,000					
*Gastos comerciales-promo- cionales para el lanzamiento (0,5% s/ Ingresos Totales pre.)	\$ 90,349					\$ 90,349
CAPITAL TOTAL	\$ 929,037	\$ -	\$ 120,882	\$ 103,339	\$ 74,715	\$ 56,786
						\$ 1,284,758

QUINTO CAPITULO : FINANZAS

Como indiqué al principio del trabajo el plan de negocios se puede realizar según un criterio matemático, donde abundan las planillas financieras o realizar un análisis según la “ley de los grandes números”, es decir, estudiando las perspectivas del negocio, sus posibilidades de éxito, dejando así el análisis cuantitativo para cuando la empresa estuviera funcionando.

Es por ello, que el análisis financiero es muy sencillo, pero esta desarrollado sobre tres indicadores que miden los resultados del negocio. También surgen a partir del modelo de Ingresos, Egresos y Capital previamente desarrollados.

ICASH FLOW

En este caso, describí el funcionamiento del negocio desde el punto de vista de su capacidad de generar dinero fresco, de forma tal que no exista una necesidad estructural de aportes de los inversores. Es un indicador de cuán bueno es el negocio de valerse por sí mismo.

En el caso de Mariela Arbona Diseños no se pedirá ningún préstamo para empezar a trabajar, siendo las fuentes de financiamiento todas internas. Por eso en el cash flow no se describen intereses ni deudas a largo plazo.

Las conclusiones que se derivan del cash flow son las siguientes:

- El resultado neto de cada ejercicio es lo suficientemente amplio como para permitirle a la empresa la financiación de sus propias deudas y un importante margen de rentabilidad.
- Como se observa en el modelo, la empresa presenta un panorama de cash positivo, lo que le permitirá a la misma obtener el capital a partir de sus propios resultados.
- En el caso del impuesto a las ganancias, si bien corresponde declararse en el año siguiente, preferí incluirlos en los años de las misma generación del resultado dado el sistema de adelantos de dicho impuesto.

ICUADRO DE RESULTADOS

Es uno de los informes en el que los inversores estarán más interesados en estudiar y lo desarrollé en base al concepto de “valor residual”.

Este valor se refiere al que tendrá el negocio para el mercado una vez que finalice el período considerado en el plan de negocios. El valor residual puede mejorar mucho el flujo de fondos final del negocio, y por lo tanto su tasa interna de retorno. El valor residual está en este caso formado por los siguientes ítems:

-Inversión hard depreciada, es decir lo que falte depreciar de los activos físicos una vez que se cumple el período del plan.

-Inventario: es una medida de las existencias al finalizar el plan.

-Valor de la marca y del negocio para el mercado: asumo que el negocio se afianzará y creará un posicionamiento valorado en la mente de los consumidores: al finalizar el plan esto también tiene su precio.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
*ACTIVO FISICO+GTOS PLAN DE DESARROLLO	\$720,000	\$100,000	\$80,000	\$50,000	\$30,000
*DEPRECIACION ANUAL 20%	\$144,000	\$20,000	\$16,000	\$10,000	\$6,000
*DEPRECIACION ACUMULADA	\$144,000	\$164,000	\$180,000	\$190,000	\$196,000
*TOTAL DEPRECIADO	\$874,000				
*INVERSION S/DEPRECIAR	\$106,000				

A partir de los cuadros financieros realizados pude analizar una serie de indicadores que definen el negocio en cuestión, promediada la vida útil del proyecto:

a) Tasa interna de retorno (TIR)

Es una medida de la inversión en el negocio. En los nuevos emprendimientos los inversores pretenden altas tasas de rendimiento dado lo presupuestado de los datos. En este caso, la tasa de interés efectiva que va a dar la inversión en este negocio es del 40% después de impuestos, la que se puede considerar óptima.

b) Valor actual neto (VAN)

Es el incremento que tendrá el valor de la compañía si se realiza la inversión del negocio en cuestión. La tasa con la que se realizó el descuento es del 24%, significativa para el sector indumentaria. Será utilizada por los inversores para comparar esta propuesta de negocios con otras alternativas.

c) Resultado Neto

Es la ganancia antes de amortizaciones, impuestos e intereses y es un buen indicador de lo que es capaz de hacer la inversión que se plantea. Su magnitud plantea que el negocio que analicé es interesante: el margen de rentabilidad es alto, a medida que crece el negocio y la firma se expande y se consolida, los ingresos van aumentando considerablemente mientras que los egresos crecen a una tasa menor.

d) Ganancia total después de impuestos

En este caso se trata de una medida crítica del negocio, permite cuantificar el valor de mercado de la compañía.

e) Relación ganancia/capital

Este indicador da idea de la efectividad de la inversión. Define la naturaleza del negocio y muestra la necesidad de futuros reemplazos de capital obsoleto. En el caso de Mariela Arbona Diseños el resultado es de 2,71 lo que significa que si bien se requiere una inversión inicial importante, el resultado que se obtiene de la misma es mayor.

III) PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es un indicador de la tranquilidad: cómo deberá la empresa manejar sus recursos para estar segura que a partir de este punto se obtienen ganancias es decir que los ingresos son mayores a los egresos. En nuestro caso, en el cuadro de resultados los ingresos deben al menos mostrar estos volúmenes:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GTOS FIJOS	\$302,040	\$302,040	\$323,640	\$323,640	\$332,040
GTOS VARIABLES	\$93,585	\$115,605	\$143,130	\$170,655	\$203,685
<u>TOTAL</u>	\$395,625	\$417,645	\$466,770	\$494,295	\$535,725

En el análisis del precio en el capítulo primero establecí los puntos de equilibrio mezcla de producción.

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	TOTAL
A) INGRESO NETO TOTAL	\$ 452,115.00	\$ 824,445.00	\$ 1,648,890.00	\$ 3,345,651.00	\$ 5,015,817.00	\$ 11,286,918.00
B) EGRESOS TOTALES	\$ 395,625.00	\$ 417,645.00	\$ 466,770.00	\$ 494,295.00	\$ 535,725.00	\$ 2,310,060.00
C) RESULTADO NETO	\$ 56,490.00	\$ 406,800.00	\$ 1,182,120.00	\$ 2,851,356.00	\$ 4,480,092.00	\$ 8,976,858.00
D) INTERESES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
E) IMPUESTO A LAS GANANCIAS 35%	\$ 19,771.50	\$ 142,380.00	\$ 413,742.00	\$ 997,974.60	\$ 1,568,032.20	\$ 3,141,900.30
F) DIVIDENDOS		\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 200,000.00
G) CAPITAL	\$ -	\$ 120,882.00	\$ 103,339.00	\$ 74,715.00	\$ 56,786.00	\$ 355,722.00
H) REDUCCION DE DEUDA A LARGO PLAZO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
I) CASH FLOW	\$ 36,718.50	\$ 93,538.00	\$ 615,039.00	\$ 1,728,666.40	\$ 2,805,273.80	\$ 5,279,235.70
J) CASH FLOW ACUMULADO	\$ 36,719.00	\$ 130,256.50	\$ 745,296.00	\$ 2,473,962.40	\$ 5,279,236.20	\$ 8,665,470.10

CASH FLOW PARA MARIELA ARBONA DISEÑOS

CUADRO DE RESULTADOS PARA MARIELA ARBONA DISEÑOS

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANOS	ANO 5
A) INGRESO NETO TOTAL	\$ 452,115.00	\$ 824,445.00	\$ 1,648,890.00	\$ 3,345,651.00	\$ 5,015,817.00	\$ 11,286,918.00
B) EGRESOS TOTALES	\$ 395,625.00	\$ 417,645.00	\$ 466,770.00	\$ 494,295.00	\$ 535,725.00	\$ 2,310,060.00
C) RESULTADO NETO	\$ 56,490.00	\$ 406,800.00	\$ 1,182,120.00	\$ 2,851,356.00	\$ 4,480,092.00	\$ 8,976,858.00
D) MARGEN BRUTO	12.5%	49%	72%	85%	89%	
E) CAPITAL	\$ -	\$ 120,882.00	\$ 103,339.00	\$ 74,715.00	\$ 56,786.00	\$ 1,284,759.00
F) DEPRECIACIONES (VER)	\$ -	\$ 164,000.00	\$ 180,000.00	\$ 190,000.00	\$ 196,000.00	\$ 874,000.00
G) GANANCIA ANTES DE INTERESES	\$ (87,510.00)	\$ 121,918.00	\$ 898,781.00	\$ 2,586,641.00	\$ 4,227,306.00	\$ 6,818,099.00
H) INTERESES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
I) GANANCIA ANTES DE IMPUESTOS	\$ (87,510.00)	\$ 121,918.00	\$ 898,781.00	\$ 2,586,641.00	\$ 4,227,306.00	\$ 6,818,099.00
J) IMPUESTO A LAS GANANCIAS (35% S/ RESULTADO NETO)	\$ 19,771.50	\$ 142,380.00	\$ 413,742.00	\$ 997,974.60	\$ 1,568,032.20	\$ 3,141,900.30
K) DIVIDENDOS		\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 200,000.00
L) GANANCIA DESPUES DE IMPUESTOS	\$ (107,281.50)	\$ (70,462.00)	\$ 435,039.00	\$ 1,538,666.40	\$ 2,609,273.80	\$ 3,476,198.70
M) MARGEN NETO	0%	-9%	26%	46%	52%	

TIR	40%
VAN	\$570,686.18
VALOR RESIDUAL	
*Activo físico s/depreciar	\$ 106,000.00
*Marca y valor del negocio (5% del total facturado en 5 años)	\$ 627,051.00
*Existencias al finalizar	\$ 35,000.00
TOTAL V.RESIDUAL	\$ 768,051.00

CONCLUSION

A partir del trabajo realizado sobre la base del plan de negocios de Mariela Arbona Diseños he llegado a las siguientes conclusiones:

El desarrollo de un plan de negocios sistémico me permitió obtener un conocimiento profundo del mercado y a partir del mismo pude ponderar las barreras de entrada que se establecerían a partir de nuestro ingreso.

Es decir, que pude medir las posibles respuestas de los consumidores y establecer que esta idea de negocios nueva tenía oportunidades de éxito y éste era el momento de implementarla.

Las expectativas de represalias sólo se pudieron establecer a través de un estudio global del negocio: cuáles eran las características distintivas de nuestro producto, cuál era nuestro consumidor-objetivo y cuáles sus preferencias, cuáles las posibilidades de distribución, cuáles eran las posiciones que ocupaban nuestros competidores en el sector industrial, son algunos ejemplos de los aspectos estudiados y que me permitieron concluir cuáles eran esas posibles acciones, cómo nos afectarían y que debíamos hacer para contrarrestarlas.

En cuanto las barreras de salida, es decir al costo que implicaría salir del negocio, dado el perfil de consumidor elegido los diseños son casi artesanales en el sentido que son producciones limitadas y que por lo tanto no implican una gran acumulación de stock, evitando los costos de inmovilización. El resto de las inversiones detalladas fueron consideradas desde distintas ópticas por lo que las mismas no implicarán costos de improvisación.

Luego, los modelos de Ingresos, Egresos y Capital desarrollados no son sólo una proyección de resultados, sino la consecuencia de todo un análisis técnico, económico y financiero, y a partir de los mismos los inversores, instituciones financieras, gerentes, asesores, proveedores, clientes, etc. estarán convencidos del proyecto y se interesarán en él.

Concluyo entonces que la implementación de este plan de negocios actuó como verdadero elemento decisonal ya que dotó al creador de la idea de un conocimiento más profundo de su negocio y al posible inversor que aportará el capital necesario para desarrollarlo, de todo un razonamiento lógico para optar por esta inversión y no por otra.

BIBLIOGRAFIA

- “ABC de la gerencia de marca”. Revista Apertura, No 50, julio de 1994.
- Algranti Olivero, Diana. “Cómo armar un plan de negocios”; Jornadas de Microemprendimientos 2001. Secretaría de la pequeña y mediana empresa, Ministerio de Economía de la Nación.
- Alonso Araceli; Gándora Javier; Salinas José M. Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa. Editorial Mc Graw Hill. 1997. Madrid. España.
- Calatayud, Beatriz. “Las nuevas tecnologías y la microempresa”. Jornadas de Microemprendimientos 2001. Secretaría de la pequeña y mediana empresa, Ministerio de Economía de la Nación.
- Chetochine, George. Marketing estatégico de los canales de distribución. Ed. Granica. 1994.
- Del Hawkins, Roger Best y Kenneth, Coney. Comportamiento del consumidor. Ed. Addison-Wesley Iberoamericana. 1994.
- Druker, Peter. Managing in turbulent times. Harper & Row. 1980.
- “Franchising: el dulce sabor de la moda”. Revista Apertura. Mayo 1999. No 82.
- “Franquicias”. Revista Apertura. Mayo 1998. No 80.
- Hermida, Jorge. Marketing de concepto + franchising. Ed. Macchi. 1993.
- Kotler, Phillip. Dirección de la Mercadotecnia. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1993, 7ª Edición.
- Lambin Jean Jacques . Marketing estatégico. Editorial Mc Graw Hill. 1995. Madrid. España.
- Lecuona, María Laura; Terragno Danila “Cómo armar un plan de negocios II “;Revista Mercado. Mayo 1998. No 966.
- Lecuona, María Laura; Terragno Danila “Cómo armar un plan de negocios III “;Revista Mercado. Junio 1998. No 967.
- Lecuona, María Laura; Terragno Danila “Cómo armar un plan de negocios IV “;Revista Mercado. Julio 1998. No 968.
- Lecuona, María Laura; Terragno Danila. “Cómo armar un plan de negocios I “;Revista Mercado. Abril 1998. No 965.

- “Población en Mar del Plata y el Partido de General Pueyrredón”. 1991. Departamento de Estadísticas, Subsecretaría Técnica, Secretaría General, Municipalidad de Gral. Pueyrredón.
- Porter, Michael. Ventaja competitiva. The Free Press. 1985.
- Revista Marketing News. Septiembre de 1987.
- Rosado, Liliana. “Claves para la creación de empresas”. Jornadas de Microemprendimientos 2001. Secretaría de la pequeña y mediana empresa, Ministerio de Economía de la Nación.
- Saporosi Gerardo. Clínica Empresaria. Ediciones Macchi. 1999. Buenos Aires. Argentina.
- Vercher Bellver, Salvador. El plan de Gestión. Boixareu Editores. 1999. Barcelona. España.
- Wilensky, Alberto. Marketing Estratégico. Ed. Tesis. 1986.
- Wilensky, Alberto. Política de negocios. Edit. Tesis Norma. 1993