



TESIS DE GRADO
INGENIERÍA INDUSTRIAL

**EL CAMINO MINORISTA A MAYORISTA.
PROPUESTA Y MODELO DE APLICACIÓN.**

AUTOR:

BRAIAN URIEL DAMP

DIRECTOR DE TESIS:

ING. PEDRO DEL CAMPO

2011

RESUMEN

El proyecto surge como necesidad del crecimiento de la empresa familiar cuyo nombre de fantasía es MD58. Esta empresa familiar fabrica y vende al por menor vestimenta informal de hombre. Cuenta actualmente con más de 20 empleados de forma directa (entre la fábrica, la oficina y los cuatro locales minoristas) y aún más de forma indirecta (talleres de corte, de estampa, de bordado, lavadero y talleres de confección).

La oportunidad que se ha observado es que al producir la mercadería propia, los costos son muy bajos y esto podría aprovecharse para acelerar el ritmo de venta que tiene actualmente la empresa.

Estos cambios no solo implican modificaciones en las cantidades producidas sino que también conlleva cambios estructurales, cambios en los costos de producción, una logística mucho más profesional, un planeamiento mucho más detallado y por supuesto un control administrativo más intenso.

El proyecto tiene como objetivo mostrar cómo a partir de la situación actual aparece esta oportunidad de crecimiento; luego se va a presentar una propuesta y la secuencia para organizarla, se verán algunos ejemplos aplicados en MD58 para luego poder otorgar un modelo resumido de cómo una empresa con estas características debe hacer para pasar a vender por el canal de distribución mayorista.

ABSTRACT

The project comes as a growing need for family business whose assumed name is MD58. This family company manufactures and retails casual clothing for men. It currently has more than 20 employees directly (from the factory, office and four retail stores) and even more indirectly (cutting workshops, print, embroidery, washing and clothing). The opportunity has been observed is that in producing the goods itself, the costs are very low and this could be used to accelerate the pace of sales the company currently has. These changes not only imply changes in the quantities produced, but also involves structural changes, changes in production costs, logistics much more professional, more detailed planning and of course a stronger administrative control. The project aims to show how from the current situation appears this growth opportunity, then you have to submit a proposal to organize and sequence will show some examples applied in MD58 and then summed to give a model of how a company with these characteristics should make to move to sell the wholesale distribution channel.

1. INTRODUCCIÓN	7
1.1. PROPÓSITO Y MOTIVACIÓN	7
1.2. DESTINATARIOS.....	7
1.3. COMPOSICIÓN DEL PROYECTO	7
2. SITUACIÓN ACTUAL	8
2.1. LA EMPRESA MD58	8
2.1.1. Historia de MD58	8
2.1.2. El presente de la empresa.....	9
2.2. LA INDUSTRIA ARGENTINA DE LA INDUMENTARIA	11
2.2.1. Procesos industriales.....	12
2.3. MOTIVACIÓN Y OPORTUNIDAD.....	14
3. LA REALIDAD DE LAS PYMES	16
3.1. VENTAJAS DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA	17
3.2. DESVENTAJAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA.....	18
4. SECUENCIA DE APLICACIÓN DE LOS CAMBIOS PARA ALCANZAR EL OBJETIVO.	20
4.1. CAMBIOS EN LA PRODUCCIÓN.....	20
4.2. CAMBIOS EN LOS COMPONENTES DE LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN:.....	21
4.3. CAMBIOS EN LA DISTRIBUCIÓN	22
4.3.1. La planificación y gestión del canal de distribución	22
4.4. COMERCIALIZACIÓN	24
4.5. ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD.....	25
4.6. CONCLUSIONES DE LOS CAMBIOS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS	26
4.7. OUTSOURCING: LA ACTIVIDAD DE LOS VIAJANTES DE COMERCIO	28
5. DIVERSOS ASPECTOS ENFRENTADOS POR LA EMPRESA MD58.....	30
5.1. EMPRESA FAMILIAR: APROVECHAR LAS VENTAJAS Y ENFRENTAR LAS DESVENTAJAS. 30	
5.2. CAMBIOS ADMINISTRATIVOS	31
5.3. ORGANIZACIÓN Y SEGURIDAD DE DEPÓSITO	31
5.4. DESARROLLO DE PRODUCTO	32
5.5. MANEJO DE PERSONAL EN LOCALES MINORISTAS Y MAYORISTA	32
5.6. COMENZAR A TRABAJAR A CONTRATEMPORADA.....	33
6. ARMADO DEL PLAN DE NEGOCIOS	34
6.1. ETAPAS DEL PLAN DE NEGOCIOS	¡Error! Marcador no definido.

6.2. ESTRATEGIAS DE CONTINGENCIA	34
6.3. ASPECTOS A TENER EN CUENTA.....	39
6.4. DIAGRAMA DE GANTT	39
7. CONCLUSIONES	41
8. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	42
9. REFERENCIAS.....	48

1. INTRODUCCIÓN

1.1. PROPÓSITO Y MOTIVACIÓN

El propósito del proyecto realizado es otorgar, tanto a MD58 como a cualquier otra empresa dentro del mismo u otro rubro, las herramientas necesarias para modificar su negocio minorista en mayorista. La idea es mostrar cuales son las problemáticas que enfrentan las empresas de familia que pretenden crecer y presentar cuales son los puntos que se deben tener en cuenta para afrontar el crecimiento con éxito.

La motivación principal es que el trabajo desarrollado pueda servir para el crecimiento propio y de la empresa en la cual trabajo. Sin embargo, otra gran motivación es combinar lo aprendido en la universidad, con el propio trabajo de la empresa, para lograr no solo mostrar un camino para el crecimiento de MD58 sino también para empresas de estructuras similares, ya que las pymes como ésta son el motor de la economía.

1.2. DESTINATARIOS

Los destinatarios principales de este proyecto son las personas que pertenecen a empresas pymes familiares así como también toda persona interesada en conocer cuáles son las problemáticas y virtudes que afrontan empresas de este tipo.

1.3. COMPOSICIÓN DEL PROYECTO

El proyecto está organizado para comenzar con una introducción sobre el tópico que se va a tratar y fundamentalmente del propósito, la motivación y los destinatarios a los cuales está dirigido el proyecto.

Una vez iniciado se prosigue a describir la situación de la empresa MD58, tanto la actual como su historia. A su vez, se analiza también, la industria textil en Argentina y los procesos industriales que son llevados a cabo.

Una vez sumergido en el mundo textil, y particularmente en lo avocado a MD58, se presenta cual es la realidad de las pymes familiares y sobre todo haciendo hincapié en cuáles son las ventajas y las desventajas que deben enfrentar las empresas familiares.

A continuación se presenta la secuencia de aplicación de cambios que debe realizar la empresa y los aspectos que enfrenta MD58. Luego se lleva a cabo un planteo de cómo realizar un armado de plan de negocios para que una empresa que pretenda llevar a cabo un crecimiento como el de MD58, tenga herramientas y pasos a seguir para no equivocar el rumbo.

Para concluir el proyecto se presenta una conclusión que resume un todo lo abarcado a lo largo del trabajo y luego se presenta una futura línea de investigación. La misma trata del comercio utilizando como canal el Internet.

2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1.LA EMPRESA MD58

2.1.1. Historia de MD58

MD58 es una empresa Argentina que se dedica a la venta de ropa informal masculina. La marca surge hace aproximadamente una década. Su dueño fundador, Mario Damp, que en ese entonces comercializaba únicamente marcas de renombre como O'Neill, Taverniti, Levi's y Billabong, comenzó a fabricar vestimenta a la que le había puesto su marca. Sus siglas significan Mario Damp y el 58 es el año en el que nació el fundador.

En una primera instancia se comercializaba la marca propia en conjunto con las marcas de renombre, pero la diferencia en los costos para conseguir una prenda fabricada y una prenda comprada era muy grande. Fue así que poco a poco la marca fue desplazando en el negocio a las antes mencionadas hasta quedar poco tiempo después como única herramienta de la empresa a la hora de vender. Tiene lógica que esto haya ocurrido debido a que lo que se estaba haciendo era saltar un paso de la cadena de comercialización. En ese momento se estaba ocupando un eslabón más en la cadena de la mercadería.

Otra de las desventajas que tiene la comercialización de marcas es que uno está expuesto a las decisiones y cambios de rumbo que tomen sus directivos. Esto quiere decir que la mercadería que uno tiene en sus estanterías no son las que uno quiere sino las que la empresa decide producir y vender al costo que a ellos les es conveniente. Esto quiere decir que la política de mercadería y de precios está sujeta a las decisiones de los proveedores. Continuando un poco con su historia, la empresa sufre un fuerte golpe durante la crisis del 2000 como casi todas las pymes en ese momento. Esa crisis afectó directamente a las personas de clase media trabajadora y esto causó que las ventas descendieran mucho ya que el público que frecuenta la compra de esta mercadería es de clase trabajadora. Este golpe que sufrió el país debilitó un poco a la empresa, aunque no estuvo cerca de eliminarla debido a que el fundador contaba con recursos propios para solventarla en esos momentos difíciles.

Actualmente la empresa cuenta con 4 locales de venta al público. Tres de ellos están ubicados en la localidad de San Miguel y el restante en el centro de Pilar. Ambos partidos

pertenecen al conurbano bonaerense. El público al que siempre ha apuntado la empresa, es un público de clase media trabajadora, es por ello que la empresa cuenta con un sistema de créditos personales que les facilita a los clientes a pagar la ropa hasta en 3 pagos solamente con el DNI y su recibo de sueldo o DNI y recibo de gastos. También son aceptadas las tarjetas de crédito, tanto las más conocidas como Visa, como también algunas tarjetas de menor reconocimiento pero de gran uso en la zona.

2.1.2. El presente de la empresa

La empresa vende por menor artículos de jeans, Remeras, Camisas, Ropa interior, Camperas, Buzos y demás artículos de los cuales la gran mayoría son fabricados por la empresa. La producción está básicamente dividida en dos partes. Por un lado la producción de punto y por otro lado la producción de plano. La producción de plano, de jeans, se realiza en diversos talleres en la zona de Arrecifes, localidad ubicada a 173 Km. de la Capital federal. La producción del jean consiste en comprar la tela, enviarla con un transporte al cortador de Arrecifes, éste la corta de acuerdo al molde y a la curva de talles diseñado por los dueños para luego ir a confeccionarse a talleres especializados en la confección de jeans que previamente cuentan con los avíos provistos por la empresa. Los avíos son los botones, las tachas, la etiquetería, etc.

A continuación van al lavadero que es uno de los secretos del jean. Los entendidos en el tema dicen que los 2 secretos son el calce que tiene el jean, que eso se define en el corte, y el lavado que tiene el mismo. El corte no tiene mucho misterio ya que el mismo generalmente lo desarrollan especialistas de las marcas importantes como Levi's y la moldería es algo que se copia muy fácilmente y por eso mismo no es difícil encontrar un jean con el mismo calce que tiene el tradicional 501 de Levi's Strauss. El lavado es importante y en algunos casos es un proceso caro pero que modifica a la prenda notablemente.

La producción de punto, por ejemplo el caso de las remeras, funciona de la siguiente manera. En primera instancia se define que modelo de remera se quiere llevar a cabo y se compra la tela deseada. La tela va a un taller de corte de la zona oeste. El cortador sigue la curva y el modelo diseñado por los dueños. Generalmente se realiza una muestra previa antes de la puesta en marcha de dicha producción. El cortador envía las partes de las remeras que se van a estampar o bordar a talleres de la zona que se especializan en esas tareas. Luego, al volver esas partes, se envía todo a talleres de costura que son los que entregan las prendas en la fábrica de la empresa para ser planchadas, que sigan un pequeño control de calidad, luego son etiquetadas, embolsadas y enviadas a los locales.

Desde que se han incorporado los hijos del fundador se ha modificado la forma de trabajar en cuanto a la compra de insumos y de producto terminado. La compra de tela antes se

realizaba a principio de cada temporada y eso generaba dinero inmovilizado que se iba convirtiendo en prendas poco a poco. Además era muy riesgoso en cuanto a los colores que se elegían debido a que no se tenía el feedback de que era lo que el público pretendía, cual era la tendencia. Lógicamente que los años de experiencia en el rubro hacían que esa elección no sea tan azarosa. Actualmente se compra lo que se va a cortar inmediatamente. Ya no se deja tela inmovilizada y toda la producción queda completamente dependiente de la venta. Como la empresa terceriza la producción en talleres, no es necesario que la producción continúe para cubrir costos fijos ya que estos costos fijos de producción no se tienen, por lo cual se puede decidir cuándo acelerar la producción o cuando frenarla de acuerdo a las demandas existentes.

En cuanto a la compra de productos terminados, antes se compraban los artículos que no se producían en la empresa, como por ejemplo los sweaters de hilo. Actualmente se siguen comprando esos artículos pero además se intensificó la compra en artículos de moda. Estos, son arriesgados para producir porque no se sabe si al público le van a gustar, entonces se compran ya terminados y si el producto es un éxito, luego se puede producir, acotando así el riesgo. Una ventaja de intensificar la compra de producto terminado es que a la mañana se compra y a la tarde ya está a la venta. Es una herramienta muy poderosa que también sirve para regular el stock o para cuando acelera o desacelera la venta y la producción no sigue su ritmo.

En otro aspecto que se comenzó a trabajar fuertemente es en cuanto a la publicidad y el marketing. Se han renovado muchos carteles, se han hecho cartones de descuentos para captar nuevos clientes y se han enviado publicidades a los clientes de crédito, con la propuesta y algunos productos de la nueva temporada.

Una de las razones por las cuales esta empresa se ha hecho fuerte a lo largo de los años es por su administración. Se llama administración al conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización. Estas actividades administrativas son las encargadas de mantener el orden y la disciplina de los recursos como son el stock, los recursos humanos, financieros en pos de alcanzar las metas satisfactoriamente.

Actualmente en el área de administración hay 2 personas que realizan los trabajos de control de lo que sucede en los locales, así como también la organización de los pagos a los talleres y el recibimiento y control de la mercadería que ingresa a la fábrica.

Para culminar con la descripción de la situación actual de la empresa se puede decir que la misma está constituida de la siguiente manera:

- La familia (padre e hijos) son los dueños responsables de la empresa
- Un área de administración y producción constituida por 4 personas (2 en administración) en las cuales hay una responsable del área que trabaja hace más de 20 años en la empresa.

- Los 4 locales. Cada local tiene un encargado y un sub-encargado. Los empleados en los locales varían según las temporadas y las necesidades pero se estima en un promedio de 20 vendedores el staff fijo.

2.2.LA INDUSTRIA ARGENTINA DE LA INDUMENTARIA

Para posicionar a la industria confeccionista y a sus actividades conexas dentro del quehacer económico es necesario analizar un conjunto de características, que dan a este sector un perfil singular respecto a otras industrias.

Hasta hace unos años, la confección era tomada como una actividad que sólo abarcaba desde el corte de la tela hasta el armado de la prenda. En los últimos 10 años el proceso de producción se ha transformado en un sistema más sofisticado y complejo. La confección sigue siendo una actividad de baja inversión y ello la hace accesible y flexible a los diferentes embates económicos. Esto, sumado a que los productos que se fabrican son en su mayoría bienes de consumo, ha determinado una distribución geográfica atomizada, contribuyendo de esta manera al valor agregado industrial regional.

Desde el punto de vista del volumen de los negocios, la indumentaria ha mostrado un giro en su afán por conquistar los diferentes segmentos del mercado. Ha sido la industria de la indumentaria la que ha tomado la delantera en los nuevos canales de comercialización como shoppings, outlets y venta directa de fábrica, entre otros; mostrando también un importante crecimiento en los supermercados. Ha sido también este sector quién ha impulsado la aparición de actividades conexas como la de diseñadores de moda, la investigación química para la obtención de nuevos colores y el tratamiento de los tejidos, incentivando la creación de nuevos diseños y texturas, entre otras muchas acciones.

Con relación al medio ambiente, la producción de prendas es una actividad que no produce daños, no genera ruidos molestos, no es insalubre ni peligrosa y no produce contaminantes (gases, efluentes, sustancias tóxicas). Los desechos son reciclables en otras industrias, no requiere grandes espacios horizontales ni infraestructura especial que pueda afectar la imagen urbana y no provoca alteraciones en el suministro de servicios comunitarios.

Como conclusión, puede decirse que la relevancia de la industria de la indumentaria es inobjetable desde cualquiera de los puntos de vista que se la tome. Sus características, fortalezas y debilidades muestran también claramente su potencialidad y sensibilidad frente a las coyunturas económicas.

Entre las generalidades del sector, podemos decir que el mismo posee mano de obra intensiva. Es transformador de insumos textiles, cuyos productos terminados contienen alto valor agregado. Se encuentra alta a la sensibilidad, especialmente por efectos de

estacionalidad y moda. Es un sector integrado mayoritariamente por Pymes con atonicidad de la red productiva e inexistencia de formaciones con características monopólicas.

Es una industria que produce bajos índices de contaminación y de consumo de energía.

- Fortalezas

- Alta capacidad creativa para el desarrollo de diseños.
- Existencia de mano de obra calificada con alto contenido artesanal.
- Capacidad innovadora para el desarrollo de nuevos nichos de producción.
- Prestigio en Latinoamérica como país referente en moda y diseño.
- Desarrollo heterogéneo de productos y marcas con reconocimiento nacional e internacional.
- Fácil llegada al consumidor a través de locales multimodales.
- Capacidad de adaptación a los continuos cambios coyunturales.

- Debilidades

- Industria expuesta a la competencia por parte de países que exportan indumentaria a precios que incluyen dumping social.
- Industria expuesta a las importaciones indiscriminadas.
- Industria expuesta a saldos de temporada y contraestación del Hemisferio Norte.
- Industria expuesta a la competencia, sin ningún gravamen compensatorio de los países socios del MERCOSUR, con los cuales existen enormes distorsiones y asimetrías y sin cláusulas de escape previstas en los tratados.
- Industria expuesta a competencia desleal interna por informalidad impositiva, métodos ilegales de contratación de mano de obra, centros de comercialización marginales, ventas callejeras, falsificaciones y contrabando.
- Industria de productos rápidamente obsoletos por razones de estacionalidad y moda.
- Industria con marcadas dificultades sectoriales de acceso al crédito.
- Industria con bajo poder de negociación frente a grandes proveedores y clientes.

2.2.1. Procesos industriales

La industria de la indumentaria posee diversos procesos para obtener el producto final, esto se enmarcan en los siguientes pasos:

1. Moldería:

La moldería industrial consiste en la confección de patrones exactos para la posterior realización de prendas, dominando códigos y procedimientos precisos, tendientes a la producción en serie. El contacto manual con los moldes provoca el conocimiento de la verdadera dimensión de las partes que hacen al todo, entendiéndose por ese todo a la prenda completa.

2. Encimado:

Se desenrolla el tejido sobre la mesa de corte superponiendo diversas capas (de cada una se obtendrán todas las piezas de un modelo), esta operación es realizada manualmente, garantizando así el ajuste apropiado de las diferentes capas.

3. Tizado:

La tizada es el ordenamiento de todos los moldes de la curva de talle tratando de ocupar el menor espacio posible.

También en este proceso se debe tener en consideración:

- Consumo de Tela por prenda
- Alineado del eje de la moldería en el sentido de la urdimbre (evita prendas torcidas)
- Tensión adecuada de la tela durante el tendido. De ser excesiva, puede generar encogimiento en la prenda; de ser escasa, genera arrugas en el tendido.

4. Corte:

Tras haber colocado, mediante termopegado, los patrones sobre la última capa, los cortadores comienzan su trabajo ayudados de tijeras verticales manuales para obtener un corte perfecto.

Durante el corte se debe tener en cuenta:

- Cuchilla de corte siempre perpendicular a la mesa. De esta manera, la primera y la última capa tendrán iguales dimensiones.
- Tamaño de los piquetes (pequeñas marcas de orientación para la costura) que, de ser demasiado grandes pueden producir roturas durante el lavado.

5. Procesos Alternativos:

Estos procesos son anteriores al ensamblado de la prenda, como por ejemplo: bordado o estampado de la marca.

6/7. Ensamblado y Costura:

Las piezas recortadas son orientadas, con operatividad en cada prenda, a los distintos puestos de montaje, por ejemplo: la realización de cinturillas, la costura de braguetas, la instalación de bolsillos, etc.

Pueden ser utilizados los siguientes tipos de costuras para confeccionar una prenda: overlock, interlock, atraque, recta y cadeneta. Las costuras escogidas dependiendo del tipo de esfuerzo a que serán sometidas y al aspecto visual deseado.

Durante la operación de costura los principales puntos a considerar son:

- Tipo y tensión del hilo de costura que de ser excesiva puede provocar frunces en las prendas por alto encogimiento de las costuras.
- Coincidencia de piquetes para que el armado sea correcto.
- Diferente tensión de arrastre que puede provocar piernas torcidas
- Tipo y desgaste de la aguja que puede provocar picado en las costuras.

8. Terminado:

Con el fin de garantizar una prenda de vestir sin defectos, se efectúa un control final respetando el corte, la solidez de las costuras, limpieza de hilos, etc. Tras ello se lavarán, si es necesario, plancharán y doblarán las prendas antes del embalaje definitivo.

2.3.MOTIVACIÓN Y OPORTUNIDAD

Al incorporarse los hijos a la empresa, los dueños se proponen un desafío que es el de pasar a vender prendas por mayor. La idea surge debido a que ya se tienen los conocimientos y las facilidades para producir mercadería en mayor escala. Los motivos que impulsan el proyecto son un crecimiento acelerado de la empresa a nivel nacional, un aumento notable de la facturación y ganancias, así como también un reconocimiento de la vestimenta que se produce.

Previo a la incursión hacia esa nueva aventura es importante comprender todas las partes del negocio para así poder plantear una estrategia con una visión global. Si bien una estrategia no es una suma de las partes, es necesario comprender éstas para luego elaborarla con precisión. La estrategia establece una dirección, ese es el papel principal de la misma, la de señalar el rumbo de una organización de modo que la misma pueda navegar con coherencia a través de su ambiente. Como contra partida ante esto, se puede decir que primero hay que conocer bien en profundidad a la organización ya que a veces es mejor avanzar lentamente, poco a poco, mirando con atención pero no demasiado lejos, sin descuidar los costados, de modo que la conducta pueda cambiarse de un momento para otro.

La estrategia que se está planteando para MD58 no solo define a la organización sino que también concentra el esfuerzo en pos de los objetivos y proporciona consistencia a la empresa.

La facturación crecería en forma exponencial sin agrandar mucho la estructura con lo cual los beneficios serían muy grandes. No habría costos fijos muy altos, pero si una inversión importante en producir grandes cantidades de mercaderías. Además la empresa seguiría contando con los cuatro puntos de venta minorista con lo cual para la parte mayorista puede significar a veces como un desahogo y a la parte minorista un beneficio importante ya que contaría con mercadería propia en el mismo instante que la necesite.

Otra motivación es que la marca sea reconocida en muchas más zonas del país. Eso puede lograr posicionar la marca y abrir la posibilidad de nuevos negocios minoristas, ya sea administrado por MD58, así como también existe la posibilidad futura de franquiciar.

Las empresas que han crecido desde una estructura pequeña donde todas las decisiones son tomadas por la misma persona, necesitan afrontar un cambio cultural, un salto cualitativo que acompañe al salto cuantitativo que están experimentando. Necesitan dar un giro radical a su perspectiva para empezar a compartir la toma de decisiones para adecuarse a las demandas de su nuevo tamaño y del mercado. Eso es lo que se entiende por delegar. Esas son las transformaciones que van a ir surgiendo en MD58 y que su fundador, en primera instancia, y sus hijos deben estar preparados y dispuestos a afrontarlas.

El comercio mayorista es un intermediario que se caracteriza por vender a los detallistas, a otros mayoristas o a los fabricantes, pero no al consumidor final. Mayoristas y minoristas tienen en común que actúan de agentes de venta para sus proveedores y de compra para sus clientes. Y crean utilidad de tiempo, lugar y posesión.

Las principales funciones del mayorista suelen agruparse en

- Compra de mercancías al productor o a otro mayorista: La **función de compra** significa buscar y evaluar bienes y servicios. La **función venta** requiere promover el producto.
- Agrupación y normalización de los productos: Estandarizar y clasificar incluyen ordenar los productos de acuerdo con el tamaño y calidad.
- Transporte de las mercancías: La función de transporte se refiere a trasladar.
- Almacenaje y conservación de los productos: La función de almacenamiento implicar guardar los productos de acuerdo con el tamaño y calidad.
- Promoción y venta de los productos
- Entrega al detallista o a otro mayorista
- Crédito a los clientes: La financiación provee el efectivo y crédito necesarios para operar. (producir, vender, comprar, almacenar. . .)
- Asunción de riesgos: La toma de riesgos entraña soportar las incertidumbres que forman parte de la comercialización.
- Asesoramiento al detallista

3. LA REALIDAD DE LAS PYMES

En la Argentina nos encontramos con un gran número de Pymes entre las cuales muchas de ellas están dirigidas por varios miembros familiares. Esta característica de trabajar con primos, padres, hermanos, etc., trae aparejados elementos positivos y negativos. Una empresa familiar es una unidad de negocio con relaciones complejas en su interior, donde los valores familiares como la lealtad o la protección se mezclan con los valores empresariales como el rendimiento y los resultados. En donde se superponen, crean inconvenientes que ponen en juego la supervivencia de la empresa.

En la Argentina se calcula que existen alrededor de un 75% de empresas de familia que generan entre un 40 y un 42% del PBI y brindan el 70% de los puestos de trabajo, por lo tanto son de gran importancia socioeconómica para nuestro país.

La globalización viene exigiendo un perfeccionamiento en todos sus aspectos. En la calidad de los productos y servicios que se comercializan, en la rapidez en los tiempos y en la atención al cliente; así como también exigen cambios en la estructura organizacional y nuevas herramientas de gestión. Para poder alcanzar las exigencias del mercado, estas empresas deben comenzar por el principio, que es la de tratar los problemas familiares en torno a la organización.

En el mundo, de los negocios es muy común escuchar de las empresas familiares, de hecho se considera que esta es una de las principales fuentes de creación de empresas. El 95% de las empresas de los países capitalistas son familiares.

Muchos de los grandes conglomerados han surgido de esta manera y es muy interesante descubrir como estos núcleos han podido llevar sus ideales con orgullo hasta ser gigantes industriales.

Ford, IBM, Éxito, Microsoft, Amway, son algunos ejemplos de empresas que se iniciaron como familiares (algunas lo siguen siendo). La definición de empresa familiar puede ser: aquella que está influenciada en su administración y gerencia por el grupo familiar o por lazos familiares.

Existen compañías que han logrado traspasar las fronteras de la famiempresa y la microempresa y que han conseguido el éxito y el reconocimiento en el sector y en el mundo entero como ejemplos de superación y organización empresarial. Muchos autores otorgan el crédito de estos éxitos a la fortaleza de los valores familiares y a su aplicación en la organización para formar conglomerados poderosos desde sus cimientos, claro está que existen razones más inmediatas como la financiación a través del trabajo de los hijos o de otro familiar, otro elemento que reviste importancia es la motivación de los miembros del equipo, quienes llegan a sentir tanta pasión por la empresa que dan todo para que esta salga adelante. Esto también obedece a que para muchos de ellos esta es su primera experiencia y

en algunos casos se convierte en la única ya que la transforman en su razón de vivir, lo que suena exagerado pero que en la práctica es muy común.

Pero no todo es color de rosa. Esta misma cercanía entre los miembros puede llegar a debilitar la organización y hacer perder poder a la gerencia, ya que es muy probable que los intereses particulares puedan filtrarse más fácilmente dentro de las metas y objetivos de la firma con lo cual no se está cumpliendo cabalmente con los fines que persigue la organización como tal.

Las empresas familiares han tomado tanta importancia en la economía que ya se habla de una línea completa de especialización donde no solo se estudian las situaciones empresariales como la planeación de la nueva generación (sucesión), la solución de conflictos (en este caso familia-empresa), la contabilidad y el patrimonio, sino que también se relacionan los aspectos macroeconómicos y microeconómicos de estas organizaciones, con esto se logra una mayor comprensión de este instrumento del desarrollo.

A continuación se realiza un breve análisis de las ventajas y desventajas que presentan las firmas familiares, con el fin de que se haga una evaluación sobre los posibles problemas y avances que pueden estarse dando en su organización ó para estar prevenido al respecto.

3.1. VENTAJAS DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA

-LAS RELACIONES DE AFECTO: los miembros de un círculo familiar relativamente sano están unidos por lazos afectivos con la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios y bases de comunicación sólidas.

-LA COMPRENSIÓN: el hecho de convivir con una persona desde que se nace concede la ventaja de conocer y comprender su pensamiento y comportamiento.

-ACEPTACIÓN DE LA AUTORIDAD: como una extensión de la autoridad familiar, en la empresa la autoridad (que suele ser la misma) se acepta y refuerza la estructura organizacional.

-CONOCIMIENTO: dentro del mismo ambiente de trabajo en familia, los hijos se han criado escuchando las estrategias del fundador, llegando a adquirir un conocimiento muy profundo acerca de la empresa.

-COMPROMISO: por lo general, todos los miembros de la Empresa Familiar manifiestan en la práctica su consagración al trabajo y una gran responsabilidad y solidaridad, dedicando más energía y tiempo.

-FLEXIBILIDAD EN EL TRABAJO, EL TIEMPO Y EL DINERO: la informalidad de las relaciones familiares que no requieren reglas de comunicación ni trabas burocráticas se traslada a la empresa. Lo mismo aplica para el capital de la empresa.

-EL ORGULLO DE LA FIRMA: que se relaciona directamente con la confiabilidad de los clientes.

-INVERSIÓN EN PERSONAS: aunque, tanto las grandes como las pequeñas compañías arriesgan capital en formación, sus empleados tienden a generar una lealtad a largo plazo.

-LIBERTAD DE DECISIÓN Y ACCIÓN GERENCIAL: las empresas familiares, de carácter pequeño y privado, son más libres de seguir sus propias intuiciones.

-CARÁCTER CONFIDENCIAL: las pequeñas empresas familiares mantienen desempeños y detalles relativamente ocultos.

-COMPROMISO SOCIAL: íntimamente relacionada con la región y su población, lo que suele revertirse en un impacto de apoyo a la familia empresaria.

3.2. DESVENTAJAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA

-ORGANIZACIÓN Y CAPACITACIÓN GERENCIAL: Existe una natural resistencia a confeccionar el organigrama de los cargos y funciones de la compañía, la informalidad en el ejercicio organizativo de las relaciones familiares se traslada a la empresa.

-DELEGACIÓN DEL PODER: Tanto si se trata de la posesión de las acciones como el liderazgo gerencial (o una combinación de ambas), traspasar la batuta a la siguiente generación sigue siendo un problema común en la empresa familiar, obstaculizando en muchos casos el avance natural de la organización.

-TOMA DE DECISIONES COMPARTIDAS, SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y MANEJO DE CONFLICTOS: En muchos casos la traba de estos aspectos es consecuencia

inmediata del punto anterior, sobre todo cuando la concentración de las decisiones ocurre en la figura del gerente autoritario.

-COMUNICACIONES EFECTIVAS: Entendida esta como la carencia de habilidades verbales, escritas e informáticas que obstaculizan el trabajo en equipo.

-CONFECCIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS: Muchos propietarios se resisten a estas planificaciones, acostumbrados a depender de su intuición y experiencia, aún siendo la planificación del negocio fundamental para la supervivencia.

-CRITERIOS DE SELECCIÓN Y REMUNERACIÓN DE FAMILIARES Y NO FAMILIARES: Cuando no se han fijado políticas claras de ingreso a la compañía, los gerentes suelen enfrentarse al dilema de emplear a un pariente o asignarle un cargo a un profesional capacitado. Igual ocurre con la asignación de remuneraciones.

-REDACCIÓN Y CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE SUCESIÓN: Como una extensión de la falta de organización y la carencia de un plan general de negocios, el plan de sucesión no existe siquiera como un hecho pensado en la mayoría de los casos. El plan, que es el más importante y característico de la familia dueña de una empresa, involucra y compromete a sus miembros aún incluso si no trabajan en ella.

4. SECUENCIA DE APLICACIÓN DE LOS CAMBIOS PARA ALCANZAR EL OBJETIVO.

Todas las actividades de venta, representación y promoción de productos y servicios para ser "revendidos", componen el comercio mayorista. Incluye cualquier venta de cualquier naturaleza excluyendo la venta a consumidores finales.

Las ventas al por mayor se justifican porque las pequeñas empresas no siempre tienen presupuestos suficientes para llegar a los consumidores finales. Además, la rentabilidad de muchas operaciones de distribución supera la que se obtiene por la venta de los productos en cantidades pequeñas no rentables.

Otro de los motivos de la venta por mayor es que la producción no justifica esfuerzos de venta enfocados en consumidores finales, o no genera una diferencia de esfuerzos significantes, en relación a la mayor utilidad obtenida.

Existen otros beneficios como ser que las empresas no cuentan con la información de los consumidores y no pueden acceder a ellos directamente, o bien cuentan con un pequeño o gran sector del mercado pudiendo ampliar su abanico. También para optimizar la producción y maximizar las ganancias mediante el aumento en los volúmenes de venta, lograr un mejor posicionamiento dentro del mercado y un reconocimiento más amplio del producto y de la marca.

Dadas estas condiciones, muchas empresas productoras de bienes y servicios deciden llevar sus productos a intermediarios o vendedores mayoristas que realicen la venta a consumidores finales.

En el camino de transformación de una empresa minorista a una mayorista, hay una serie de cambios que deben realizarse en materia de producción, distribución y comercialización acordes al nuevo objetivo, de tal manera que permita optimizar los recursos, que podrán variar teniendo en cuenta las circunstancias coyunturales de la empresa y del entorno.

4.1.CAMBIOS EN LA PRODUCCIÓN

USO COMERCIO MAYORISTA

Incluye actividades de exposición y venta de productos al por mayor en oficinas y/o locales que poseen depósito de stock de productos y requisitos de carga y descarga.

RADICACIÓN MAYORISTA

En cuanto a la localización, admisión, funcionamiento y/o construcción de establecimientos mayoristas, cuya modalidad operativa implique la conservación, obtención, funcionamiento y/o transformación en su forma, esencia, cantidad o calidad de una materia prima o material para la obtención de un producto nuevo, distinto o fraccionado de aquel, no implican grandes modificaciones estructurales, ya que la columna vertebral de la producción ya está consolidada. De este modo la producción mayorista solo implica un incremento en los volúmenes producidos, para lo que se requerirá una compra de insumos en cantidades muy superiores y agregar mano de obra solo en los casos en que fuera necesario por la masividad, pero no por la complejidad de la producción.

También es necesario el uso de un depósito para almacenar el stock de mercaderías para reponer prendas a los minoristas cuando estos lo soliciten de acuerdo a sus ventas y la demanda del mercado.

La venta al por mayor, al distribuirse los productos al comercio minorista para que estos los coloquen en el mercado, puede requerir manuales de procedimiento o know how, para facilitar a los intermediarios la eficiente colocación de los productos en el mercado, en función de optimizar las estrategias de venta, lograr lazos más estrechos con la empresa, identificarse con la marca, en fin, ponerse la camiseta del producto, lo cual será percibido por los clientes y esto genera en ellos también un vínculo de confianza que llevara a maximizar las ventas.

También puede incluir la prestación de servicios esenciales relacionados con el transporte, prestación de servicios especializados de demanda periódica, actividades condicionadas de prestación de servicios especializados con taller artesanal y de reparaciones, etc., que corren por cuenta del vendedor mayorista si este se compromete a prestarlos.

En cuanto a la industria propiamente dicha el mayoreo como bien se menciona anteriormente comprende actividades de elaboración y transformación de productos primarios en productos intermedios y finales. Los productos intermedios son objetos cuya fabricación sirve como insumo a otras industrias. Los productos finales constituyen objetos terminados en condiciones de ser distribuidos para su utilización y consumo final. Ésta tampoco varía significativamente su base, siguen siendo las actividades industriales con procesos de manufactura simple y/o artesanal con fines comerciales.

Cabe recalcar que también puede abarcar procesos tecnológicos semiespecializados con alta escala de producción e intensidad laboral, carga y descarga de insumos y productos.

4.2.CAMBIOS EN LOS COMPONENTES DE LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN:

El intermediario mayorista es aquel comerciante cuya actividad es la venta de bienes y servicios a otros comerciantes (mayoristas o minoristas), a industriales y/o a consumidores institucionales. Es un comerciante que adquiere bienes por cuenta propia productos para su posterior reventa.

4.3.CAMBIOS EN LA DISTRIBUCIÓN

4.3.1. La planificación y gestión del canal de distribución

Un canal puede desarrollarse a iniciativa del fabricante o a iniciativa del intermediario.

La elección del canal por el productor:

El productor elegirá aquel sistema de distribución que maximice el nivel de servicio al mínimo coste, esto se lleva a cabo en dos etapas:

1ª etapa: Pasa siempre por enfrentar al fabricante a las decisiones estratégicas de distribución (distribución intensiva, selectiva o exclusiva). La intensiva busca gran cobertura de mercado, es para los productos poco diferenciados, de bajo valor unitario y de compra frecuente. La exclusiva es óptima para productos de alto valor unitario, de gran diferenciación. Y la selectiva busca una cobertura de mercado de grado medio, es válida para productos con alguna diferenciación y con grado de compra frecuente.

2ª etapa: En función del tipo de distribución, será más estricto o menos a la hora de evaluar a los distribuidores. En relación a diferentes criterios para elegir socios en el canal teniendo en cuenta la capacidad financiera, reputación, cobertura de mercado, programas de publicidad y promoción capacidad directiva, planificación, política de personal, orientación comercial, etc.

Ello ha hecho que en forma correlativa al proceso productivo, muchas tareas y actividades sean “tercerizadas” para evitar entorpecer el crecimiento comercial con pensadas y costosas estructuras administrativas. La tendencia moderna –en lugar de realizar todo el proceso por sí mismas– es delegar en terceros la distribución, lo que representa ventajas comparativas en términos de eficiencia, especialización y costos.

Para ello podemos recurrir a diversas figuras jurídicas con un rasgo común, consistente en incorporar a un tercero el proceso de traslación del producto al destinatario final, para hacerlo más eficiente y económico. Estas figuras implican, para la empresa productora, desentenderse del contacto directo con el consumidor, tarea que traslada a un intermediario que actúa como nexo entre ambas puntas del proceso.

El Derecho Mercantil significa el proceso de intermediación entre el productor y el consumidor. La trascendencia de la figura del intermediario, que es precisamente quien origina y mantiene vivo el circuito de circulación de los bienes, no puede pasar desapercibida a la moderna regulación jurídica.

Los contratos de colaboración empresaria son una expresión utilizada para denominar a las modernas figuras contractuales, que se emplean para canalizar en el mercado la comercialización de bienes y servicios. Estos métodos permiten a los fabricantes extenderse con sus productos en el mercado a partir de la cooperación de empresarios independientes, que se ocupan de llevar adelante la actividad distributiva, colocando sus estructuras comerciales al servicio del productor.

Esta figura está caracterizada en nuestro derecho como contratos atípicos, es decir, carentes de una regulación legal específica; no obstante, cabe señalar que, poseen tipicidad social conferida por el uso reiterado en la práctica comercial. Se trata por lo tanto de nuevos tipos contractuales surgidos de la práctica mercantil para satisfacer nuevas necesidades socioeconómicas.

A su vez, una subclasificación de estos contratos de colaboración, se encuentran, los contratos de distribución. Se trata con ellos, de asegurar la comercialización distributiva de los mercados, sin asumir los costos que llevaría montar diversas sucursales.

Se contrata con intermediarios, distribuidores, que se hacen cargo de la distribución en el mercado, de las mercaderías producidas por las fábricas.

Los contratos de distribución son contratos que se celebran entre, por un lado, fabricantes, mayoristas o importadores, y, por otro lado, distribuidores. Los fabricantes, mayoristas o importadores, encargan a los distribuidores la comercialización de determinadas mercaderías en una zona determinada, en condiciones que se estipulan y, generalmente, en régimen de exclusividad. Los fabricantes, mayoristas o importadores, generalmente, crean una red de distribuidores con los que celebran contratos conexos.

En los contratos de distribución se suele estipular que los fabricantes se obligan a suministrar ciertas mercaderías a los distribuidores. Se suele añadir, asimismo, que autorizan el uso de una determinada marca a los distribuidores. Como contraprestación por el uso concedido de marcas y el suministro de mercaderías, se pacta una retribución a cargo de los distribuidores.

Contrato de distribución propiamente dicho: en éste, el distribuidor pone su organización empresarial al servicio del fabricante de un determinado producto, con el propósito de poderlo colocar en el mercado. La principal obligación que surge de los contratos de distribución propiamente dicha, es la de celebrar entre fabricante o importador y distribuidor, una serie de compraventas futuras. El fabricante o importador, se obliga a asegurarle al distribuidor el suministro continuado de ciertos bienes. Por su parte, el

distribuidor se obliga a comprar los bienes que se le suministran, para revenderlos a comerciantes minoristas, en las condiciones establecidas en el contrato.

El distribuidor no vende, en principio, al consumidor. El distribuidor revende a comerciantes minoristas, y es quien asume el riesgo empresario.

Se suele otorgar la distribución en régimen de exclusividad para dicha zona. Esto significa que el fabricante no puede designar otro distribuidor para esa zona ni vender directamente en ella.

El contrato de concesión comercial (compraventa de mercadería) es un contrato por el cual una parte, denominada concedente (fabricante, importador o comerciante mayorista), se obliga a vender determinados bienes a la otra parte, denominada concesionario, quién se obliga a adquirirlos y a distribuirlos mediante su reventa, a los consumidores, en una zona determinada y, generalmente, en régimen de exclusividad.

4.4.COMERCIALIZACIÓN

Esta etapa pasa por decidir formas de relación con los miembros del canal de comercialización. Estas formas pueden ir desde la colaboración hasta el conflicto. Una de las formas que se usa cada vez más es la relación de poder. Esto implica que uno de los miembros del canal influye en las decisiones de otro miembro, imponiendo una determinada conducta, sus criterios, sin que exista ningún contrato, ningún acuerdo tácito. Las situaciones que favorecen el poder en mano de los fabricantes son: cuando hay monopolio o oligopolio (en el caso contrario favorecen el poder de los minoristas); cuanto más elevados con los costes de cambio de distribuidor. Los hábitos de compra favorecen el poder del minorista.

Algunas personas exageran su importancia con respecto a la producción, creen que es solo tener un buen producto, y eso alcanza para que los negocios sean un éxito.

El caso es que la producción y la comercialización son partes importantes de todo un sistema comercial destinado a suministrar a los consumidores los bienes y servicios que satisfacen sus necesidades. Al combinar producción y comercialización, se obtienen las cuatro utilidades económicas básicas: de forma, de tiempo, de lugar y de posesión, necesarias para satisfacer al consumidor.

¿Cómo definir la comercialización?

La comercialización es a la vez un conjunto de actividades realizadas por organizaciones, y un proceso social.

4.5. ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD

Las estrategias de publicidad en el comercio minorista y mayorista son muy diferentes. En el primer caso se busca una publicidad masiva, que llegue a todos los consumidores o potenciales consumidores. Para esto se pueden emplear diversos medios de comunicación (televisión, radios, diarios, revistas, folletos, etc.), hay una emisión de mensajes persuasivos de compa indiscriminado e indistinto entre los clientes, se intenta captar la mayor cantidad posible.

En cambio en el comercio mayorista se deben buscar otras técnicas de comercialización a través de métodos de publicidad personalizada a determinado grupo de comerciantes minoristas que van a formar parte del canal de distribución del producto y de ahora en adelante representaran la imagen de la marca. Para ello se utilizan técnicas de marketing directo a un grupo selecto de compradores.

El marketing directo es un sistema interactivo que utiliza uno o más medios de comunicación para obtener una respuesta medible en un público objetivo.

La forma más común de marketing directo es el mailing por el que los responsables de marketing envían sus mensajes a los compradores de una determinada área, generalmente, extraídos de una base de datos. El segundo método más común de marketing directo es el telemarketing por el que las compañías llaman a números de teléfono que han sido previamente seleccionados. También es posible realizar envíos de marketing directo a través de Internet -e-mailings-. Por último, existe un cuarto método que consistiría en el envío masivo de faxes, si bien es menos común.

El marketing directo difiere de los métodos habituales de publicidad en que no utiliza un medio de comunicación intermedio o se expone en público, como por ejemplo, en el punto de venta. Por el contrario, se envía directamente al comprador minorista.

De esta manera se logra, por un lado, la selección adecuada de relaciones comerciales para la expansión del producto, y por otro un contacto más directo con el comprador que permite transmitir los objetivos y expectativas de venta.

En esta etapa se comenzara a desarrollar dinámicamente como van ocurriendo las modificaciones dentro de la empresa y explicando cuales son los inconvenientes que ocurren en cada una de las transformaciones.

4.6.CONCLUSIONES DE LOS CAMBIOS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS

En cuanto a nivel productivo se ha comprobado por la empresa que cuando se compra materia prima, en nuestro caso tela, en grandes cantidades pero sobre todo en forma continua, los proveedores disminuyen el precio de sus productos y pasas a ser un cliente relevante dentro de sus esquemas. De esta manera el cliente puede exigir y solicitar no solo descuentos en los precios sino también reservar productos que son escasos y que no abundan para toda la clientela. Como se observa, rápidamente el cliente, la empresa, tiene una relación más dominante sobre los proveedores y eso le otorga una gran ventaja competitiva.

En cuanto al corte de las prendas, sin lugar a duda, que las grandes cantidades favorecen a esa actividad. Los cortadores pueden tener siempre tela descansada para seguir cortando, y además en cada corte pueden colocar una amplia gama de colores lo que otorga que por cada estampa o bordado haya más colorido de prendas para le elección del cliente.

Para los talleres de estampa y bordado es un gran beneficio porque tienen trabajo continuo, lo que les permite tener un ingreso constante de la empresa y eso posiciona a la empresa en una posición inmejorable para negociar mejores condiciones de contratación de los mismos, tanto en el precio como en los trabajos específicos. Aquí vuelve a ocurrir algo semejante a lo que ocurre con la materia prima, la continuidad es lo que hace que los proveedores te quieran como cliente y a costa de ellos, la empresa pueda estar en una posición inmejorable para seleccionar proveedores que se conviertan casi en exclusivos de MD58.

En cuanto a los talleres de confección ha surgido algo muy peculiar. La mayor parte de los mismos cuentan con una productividad y agilidad acotada, con lo cual la empresa ha decidido incorporar nuevos talleristas, aunque a los que mejor desempeño tengan se los tomará como principales y se les dará cortes de la misma cantidad de prendas que antes, aunque con una continuidad que convierta a los mismos en proveedores casi exclusivos de la empresa.

Para otorgar un ejemplo numérico se puede decir que lo cortes de remería, eso incluye remeras manga corta y remeras manga larga, son de una cantidad de aproximadamente mil prendas. Como se ha mencionado recientemente, los lotes siguen siendo de tamaño similar y esto trae aparejado ventajas para el taller y ventajas para la empresa. Para el taller es importante que pueda entregar los cortes lo antes posible y así percibir el dinero de los

contratos acordados y poder disponer de recursos para poder pagarles a sus empleados. En cuanto a la empresa, le sirve esta modalidad debido a que no tiene dependencia de un taller para que entregue grandes lotes de mercadería y por sobre todas las cosas es beneficioso que cada taller no disponga de tanto producto terminado por un tema exclusivamente de seguridad y traslado. Cuanto menos dinero, en mercadería, junto circule por la calle, menor riesgo tiene la empresa.

Para concluir con la cadena productiva se ha contratado un taller de plancha, que además de planchar y embolsar la mercadería, realiza un importante control de calidad y recientemente se le ha requerido que realice el pre-pack para los locales minoristas, y en tiempos futuros podrá realizarlo también para un local mayorista.

El control de calidad en un negocio mayorista es mucho más importante que para locales minoristas. Esto se debe a que en los locales minoristas los empleados al acomodar la mercadería, colocarla en percheros o en vidriera, tienen un pequeño control de calidad, y también el cliente que se prueba la mercadería en el local, puede observar si la misma tiene fallas.

En un local mayorista, se venden lotes grandes a negocios y empresas que están ubicados muchas veces en zonas remotas a donde realizan la compra. La empresa se transforma en proveedor de otras y ya no tanto del usuario final, con lo cual para retener a los grandes, y también pequeños, clientes debe proveerle un producto que tenga un nivel de calidad óptimo.

En cuanto a las ventas, se ha comentado que poco a poco se han comenzado a realizar acciones de marketing. Para las ventas por mayor se tiene que ofrecer a los clientes, carteles con imágenes de la marca, y otros productos que ayuden a fidelizar a los clientes.

Muchos clientes van a ser captados directamente por la búsqueda de ellos mismos de mercadería, pero una de las formas que se han investigado en otros mayoristas, es la utilización de viajantes. Son viajantes de comercio los trabajadores que en forma personal, normal y habitual, en representación de uno o más empleadores, concierten negocios vendiendo mercaderías y/o servicios para sus representados, mediante una remuneración convenida. (art. 2, parr 1 CCT)

Se encuentran comprendidos bajo la denominación viajantes de comercio, los corredores de plaza e interior, placistas, agentes, representantes, preventistas, promotores de ventas, viajantes de industria, comercio y servicio. Los vendedores domiciliarios de cursos, de libros, de tarjetas de compra o de crédito, de AFJP, de medicina prepaga, de emergencias médicas, de celulares y de TV por cable. Inclusive, también se encuentran comprendidos, los ejecutivos de cuentas, gerentes o supervisores de ventas, y/o cualquier otra denominación que se le diere al trabajador, siempre que su actividad principal sea la captación de clientes y concertación de negocios fuera de la sede o establecimiento de sus empleadores. (art 1 y 2 Ley 14546, art 2 CCT)

4.7. OUTSOURCING: LA ACTIVIDAD DE LOS VIAJANTES DE COMERCIO

La actividad de los viajantes de comercio se rige por el Estatuto del Viajante Ley 14546, el Convenio Colectivo de Trabajo 308/75 aplicable a generalidad de los viajantes de comercio, servicios e industrias, el Convenio 295/97 para los viajantes de la industria de jabones, el Convenio 22/98 aplicable a la actividad de los perfumes, y por la Ley de Contrato de Trabajo. Cabe agregar, que los dos últimos convenios, se ajustan en lo principal al Convenio 308/75.

El viajante, salvo convenio escrito donde se pacte la exclusividad con su empleador, está autorizado a concertar negocios por cuenta de varios comerciantes y/o industriales, siempre que los mismos no comprendan mercaderías de idéntica calidad y características (art. 1 párr. 2 ley 16546) Por consiguiente, la regla es el viajante no exclusivo, siendo posible la coexistencia de dos o más empleadores para un mismo viajante.

Los viajantes exclusivos tienen derecho a una remuneración mínima garantizada.

A los viajantes no exclusivos, no les corresponde, salvo que lo pacten con el empleador, una remuneración mínima garantizada.

La empresa tiene pensado tener corredores no exclusivos, con lo cual lo que perciba el mismo es una comisión de lo que venda. Los viajantes son la mejor manera de conseguir muchos clientes en el interior del país.

Esta modalidad de enviar viajantes que ya conocen y saben cómo se debe realizar este trabajo es una manera de tercerizar. Se delega una función a personas o empresas que ya conocen como funciona ese mercado y son más hábiles y productivas realizando esas tareas. Cuando hablamos de tercerización, normalmente nos referimos a contratar a otra empresa para que realice determinadas tareas, tareas que hacen a nuestra actividad empresarial pero no al núcleo del negocio. El núcleo en el caso de la empresa es el producto que se elabora.

En efecto, frente a la alta exigencia de calidad que demanda la globalización, ninguna empresa puede "hacer todo" de manera totalmente eficiente.

Así, una gran cantidad de actividades o procesos que no tienen que ver con el negocio central, podrían ser realizados por terceros de una manera más eficiente y económica.

Por lo tanto, muchas empresas tercerizan la logística; las tareas administrativas (liquidación de sueldos o facturación); la selección y capacitación del personal; diversos procesos productivos (como el mantenimiento de activos físicos); acciones de marketing (como la publicidad o investigaciones de mercado), y una amplia gama de servicios generales (como

seguridad, limpieza y catering).

Un outsourcing bien realizado tiene un enorme potencial para mejorar los resultados. Mal realizado, por el contrario, puede entorpecer las operaciones.

El riesgo de la gestión interna, además de los altos costos, es obtener un resultado que no sea de la calidad esperada. Si la empresa, en este caso, contrata personal fijo para vender en el interior, los mismos cargarán costos sobre la empresa (y no sobre la eficiencia) y de hecho es muy difícil que tengan una gran eficiencia como las empresas o personas ya dedicadas a esa tarea en esos lugares.

Por lo tanto, derivar este tipo de actividades en una empresa especializada en la tarea permite reducir los costos, obtener un servicio eficiente y actualizado y liberar recursos para dedicarlos al "core business".

Por lo tanto, conviene tercerizar un servicio cuando se busca:

- 1) Mejorar la eficiencia en los resultados
- 2) Liberar recursos para reasignarlos a tareas centrales de la empresa
- 3) Poner foco en el "core business"

Ahora bien, es indudable que la tercerización tiene el enorme potencial de incrementar la eficiencia mientras permite a la empresa enfocarse en lo que mejor sabe hacer.

Sin embargo, también es cierto que una estrategia de tercerización, si no es dirigida correctamente, puede ser fuente de serios riesgos

5. DIVERSOS ASPECTOS ENFRENTADOS POR LA EMPRESA MD58

5.1. EMPRESA FAMILIAR: APROVECHAR LAS VENTAJAS Y ENFRENTAR LAS DESVENTAJAS.

Las relaciones de afecto son una virtud aprovechada por y para la empresa debido fundamentalmente a la confianza mutua con la que se trabaja.

Las relaciones llevan más tiempo que la firma misma con lo cual el conocimiento que se tiene entre la familia y de la forma de pensar de cada uno de los integrantes hace que cada uno comprenda mejor como es el comportamiento de los demás y esto evita peleas o malos entendidos.

El compromiso que tiene cada uno con la marca y con la empresa es muy grande y eso ayuda a que la tensión y la atención están completamente enfocadas en el rendimiento de la empresa y en su crecimiento.

Otra de las virtudes sin lugar a dudas es la flexibilidad con la que se cuenta en el día a día. Esta libertad para moverse y tomar decisiones es, no solo en el trabajo, sino también para la organización de la vida fuera de la empresa, inclusive para la disponibilidad de vacaciones. Al ser una empresa pequeña, se tiene contacto y conocimiento de todos los empleados de la empresa. La familia sabe de sus inconvenientes, sus inquietudes, sus virtudes y defectos. También se intenta que cada uno de los empleados pueda aportar a la empresa su mayor potencial, es por eso que se les trasmite un poco la experiencia en ventas, y además se les va dando posibilidad de realizar cursos y clases para que cada día sigan superándose y puedan tener la posibilidad de acompañar el crecimiento de la empresa, con sus crecimientos personales.

En cuanto a las desventajas de las empresas familiares, la organización y capacitación gerencial es un inconveniente que suele pasar pero está siendo atacado en el sentido de la formación que tienen los integrantes de la familia, y en la idea de que se siga teniendo una educación continua que se complemente con el trabajo y haga que cada integrante sea competente para ejercer la posición que la empresa requiera.

La delegación de poder no es un inconveniente sino una ventaja que tiene el mayor de la familia de ir delegando poco a poco su experiencia y responsabilidades. De a poco las decisiones comienzan a tomarse en forma compartida, así como también la solución de problemas y el manejo de los conflictos.

Una de las desventajas que no se ha atacado en forma correcta es la confección de un plan de negocios. La empresa tiene una idea y un plan a futuro pero no ha sido plasmado aun, y mucho se debe también a la inestabilidad y al constante cambio que sufre este país.

Como no hay un plan de negocios en firme, tampoco las remuneraciones están muy fijadas. La idea primordial en los próximos años es intentar reinvertir en la empresa la mayor parte

de los ingresos para que la misma este capitalizada y pueda crecer de manera sana, hablando financieramente.

En cuanto al plan de sucesión, es un tema que aun no se ha tratado pero no preocupa a los integrantes de la familia. Igualmente es un tema importante y debe ser tratado para prevenir problemas futuros.

5.2.CAMBIOS ADMINISTRATIVOS

Para que la empresa crezca, se han tomado medidas importantes en el área administrativa. Se ha contratado a un ingeniero informático del Instituto tecnológico de Buenos Aires (ITBA) para llevar a cabo un programa a medida de la empresa.

La realización del mismo va a constar de etapas para realizar cada uno de los módulos necesarios para el funcionamiento y control de la empresa. El primer módulo a realizar es el de ventas y control de stock. Este módulo, al igual que el resto, va a contar con la posibilidad de realizar estadísticas de ventas que a los integrantes de la empresa les interese como para tomar decisiones estratégicas.

Una vez realizado este modulo, se van a realizar el resto de los módulos a medida, que constan en un modulo de compras y producción, y otro más de créditos personales, que va a ajustarse al programa que la empresa posee.

La idea del programa es tecnologizar más los datos y facilitarle la tarea, tanto a los empleados que manejan una caja en un local, como a las decisiones que los directivos tienen que tomar en base a la cantidad, calidad y velocidad de información que se recibe.

Esa fue una de las causas por la cual no se ha contratado un programa enlatado, sino que lo que se necesita es un programa que trasmita las necesidades de los trabajadores y no un programa que haga que la empresa se adapte al mismo.

5.3.ORGANIZACIÓN Y SEGURIDAD DE DEPÓSITO

Una de las claves, cuando se tiene un mayor capital en mercadería, y por la tanto una mayor cantidad de prendas en depósito, es el manejo del depósito así como también la seguridad del mismo.

Para el manejo, es clave el layout y la organización del depósito que va a depender de la cantidad de prendas con la que se maneje el stock. Lo que es importante, es que se debe dejar un espacio disponible para la ampliación del depósito por si se necesita en algún momento manejar un mayor volumen de productos de stock.

En cuanto a la seguridad ya hay instalado alarmas de prevención y la idea próximamente es la instalación de cámaras que vigilen no solo de factores externos sino también el manejo interno del depósito.

Ya se ha implementado un deposito de transito que sirve para control, tanto de prendas que ingresan, para ser controladas y luego enviada a plancha, así como también para controlar cuando vienen de la plancha y se guardan en el depósito. Este lugar también sirve para preparar pedidos para los locales y en un futuro para los clientes que compren por mayor la mercadería de la empresa.

5.4.DESARROLLO DE PRODUCTO

La profesionalidad en el desarrollo del producto es fundamental para el crecimiento de la empresa. El diseño actualmente lo hace la familia, apoyado en libros y cds que contienen las modas europeas y americanas, así como también se observan muy de cerca estas modas viajando al exterior u observando los shoppings del país que traen la vanguardia de la moda.

El desarrollo del producto incluye lo que son estampas, bordados, costuras, lavados para los jeans, y muchas otras cosas. La empresa toma ideas de cosas ya existentes y en base a eso y a productos realizados anteriormente que han tenido éxito, se diseña y desarrolla un nuevo producto.

Se utilizan programas profesionales y lo importante es el desarrollo del producto con tiempo para poder realizar muestras y contramuestras que garanticen con mejor precisión la calidad del producto desarrollado.

En cuanto al jean se prueban diversos lavados para ver como las diferentes telas que se compran responden a los mismos. Una vez realizadas las muestras se decide cual es el producto que se quiere llevar a cabo.

5.5.MANEJO DE PERSONAL EN LOCALES MINORISTAS Y MAYORISTA

El manejo de personal en los locales es un tema muy importante y delicado a la vez. Como la familia no puede estar físicamente presente en todos lados, se ha diseñado un sistema con vendedores, encargados y supervisores que controlen los locales.

Los directivos todos los días observan y toman decisiones sobre los locales y el personal que trabaja en él pero debe haber gente encargada de hacer cumplir el trabajo en tiempo y forma de tal manera que la venta sea lo más profesional y serio posible.

La idea de la familia siempre fue y sigue siendo remunerar bien al personal que califique y realice bien sus tareas para poder retenerlo y lograr fidelidad de los mismos tanto con la marca, como con la empresa y la familia.

Se tiene pensado el diseño de un manual de procedimiento para que todos los locales trabajen de manera similar, tanto en la limpieza, control, seguridad y también en cuanto a la atención al cliente se quiere implementar un sistema para que todos los vendedores estén aptos y que la empresa tenga un estilo en lo que se refiere a la atención a los clientes.

5.6.COMENZAR A TRABAJAR A CONTRATEMPORADA

A medida que la empresa se vaya enfocando cada vez más en la venta mayorista, la colección y la producción se van a tener que realizar con mayor antelación. Esto se debe a que los clientes de todo el país no son todos iguales, ni sus climas son similares por lo cual la colección de invierno debe estar desarrollada con anticipación para que la clientela cuente con productos nuevos de línea desde temprano. Lo mismo ocurre en el verano, cuando la estación arriba la temporada de un productor mayorista ya debe estar avanzada o, en algunos casos, finalizada.

Cuando una temporada empieza en el hemisferio sur, la temporada contrapuesta se inicia en Europa y Estados Unidos, con lo cual es el momento de observar cual es la tendencia mundial de la moda en cuanto a colores y diseños y comenzar a preparar la nueva colección de temporada para ponerla lo antes posible a disposición de los clientes.

6. ARMADO DEL PLAN DE NEGOCIOS

El propósito de este capítulo es brindar un Plan de Proyecto para todos aquéllos que se han planteado como meta pasar de minoristas a mayoristas, con el objetivo de brindarles un modelo de acción cuyas tareas han sido desarrolladas en el presente trabajo y han sido validadas a través de consultas a expertos en el tema.

6.1.Etapas del cambio

Una de las primeras etapas del cambio del comercio minorista a mayorista es el análisis del negocio. Para realizar este análisis debemos enfocarnos en las actividades concretas que han de realizarse para lograr la transformación.

La primera de ellas es conocer su historia, analizar el sector y evaluar sus fortalezas y debilidades. Todo este análisis se debe llevar a cabo para determinar un objetivo en el cual se pretende incursionar y poder comenzar a operar sobre expectativas lo más ciertas posibles, que, en definitiva, es lo que nos va a permitir acotar el margen de riesgos del negocio.

Otro de los pasos importantes a seguir es brindar una descripción detallada del producto ofrecido, indicando sus cualidades y calidades. Se puede hacer referencia al lugar de origen de elaboración tanto del producto como de las materias primas que lo integran.

Bien es sabido que el valor que tiene un producto está dado por dos componentes esenciales: el valor tangible y el intangible. Este último es el que le agrega el plus al producto para distinguirlo de los demás y hacerlo más competitivo en el mercado. Este se puede incrementar a través del marketing, la publicidad, etc.

Por otro lado el producto tiene un determinado valor objetivo que es el que surge de los atributos propios del mismo, como son los materiales, la confección, la terminación, etc.

Por lo tanto, es de suma importancia que en el traspaso del comercio minorista a mayorista el producto no pierda su esencia, es decir, calidades y cualidades.

Generalmente, en el ámbito del comercio minorista los volúmenes de ventas son menores y la rentabilidad porcentual es más alta. En la transformación al comercio mayorista no se debe perder de vista la rentabilidad que se desea obtener, teniendo en cuenta que los volúmenes de venta deben ser más elevados ya que el margen de ganancia por producto generalmente es menor.

Para la estimación del volumen de ventas, es indispensable conocer quién es el cliente objetivo al cual el producto va dirigido. En base a estas estimaciones se va a conocer el volumen a operar y la rentabilidad del negocio.

Los clientes objetivos, ya no son más consumidores finales sino que pasan a ser otro eslabón de la cadena productiva para colocar el producto en el mercado. Es por ello que hay

que conocer a estos intermediarios y saber cuáles son sus políticas, sus clientes, su historia, etc.

Cuando en el mercado surge un producto o servicio exitoso generalmente provoca el ingreso de nuevos competidores imitando o innovando el producto o servicio existente, uno de los factores que hacen que este ingreso sea más probable son barreras de entrada baja; visto desde el lado del que crea el producto o servicio nuevo esto es un problema muy serio, lo que debería hacer este es crear barreras de entrada altas para evitar que cualquiera pueda ingresar a hacer lo que él está haciendo. y las barreras de Entrada son las siguientes:

- Economías de Escala
- Diferenciación del producto y lealtad de los clientes.
- Requisitos de capital (que sea muy caro entrar o no).
- Costos por cambiar de proveedor
- Accesos a canales de distribución.
- desventajas en costos por curva de aprendizaje y experiencia, subsidios, acceso a materias primas. tecnología.
- Política gubernamental por controles de licencias, ecológicos.

Mientras más se necesite capital, economías de escala, más diferenciado este el producto, existan costos altos por cambiar de proveedor, se tengan accesos a canales de distribución, etc; será más difícil que nuevos competidores entren en el mercado.

Cuando un competidor quiere transformarse de minorista a mayorista en algún sector tiene que analizar las barreras de salida que tiene ese sector, porque en un sector con barreras de salida altas generalmente existe una competencia feroz para con los nuevos ingresantes y esto sucede porque, pues como los otros competidores no pueden salir, suelen defender fuertemente lo que tienen. y las barreras de salida son las siguientes:

- Activos con poco valor de liquidación y elevados costos de transferencia y conversión.(maquinarias que son difícil de vender)
- Costos fijos de salida como rupturas de contratos, etc
- Barreras emocionales (cuando el negocio perteneció a la familia son pocos los que se quieren deshacer de él).
- Restricciones sociales y gubernamentales.

de la combinación de barreras de salida y entrada surge el siguiente cuadro que especifica el grado de competencia (estable o riesgosa) y los rendimientos en el sector:



Siempre hay que tener presente cuales son las barreras de entrada. Esto es, los competidores existentes, la comparación de estos en base a los siguientes parámetros: volumen de ventas, precios, crecimiento, cuota de mercado, posicionamiento, líneas de producto, segmentación de clientes, canales de distribución, servicio de clientes.

Se deben tener presentes cuales son las estrategias de los competidores, entre las que se incluyen el público objetivo, las estrategias de marketing, etc. Se debe realizar una evaluación de sus fortalezas y debilidades. Así como también la ventaja competitiva respecto a los competidores y cuál va a ser la potencial reacción de tus competidores ante el lanzamiento del nuevo negocio.

Así como el cliente objetivo es diferente en la relación comercial cuando es por mayor, también lo es en relación a la competencia, ya que en el mercado minorista la cantidad de clientes es infinitamente mayor y se puede apuntar a diferentes sectores y abarcar mas población. Sin embargo, en el mercado mayorista la clientela es proporcionalmente menor por lo que el comerciante debe realizar un mayor esfuerzo para posicionarse en él.

Se puede diferenciar mediante la marca, el envase, la publicidad, distribución, servicios añadidos, así como la forma de entender y aplicar el marketing (poniendo mayor énfasis en la calidad, innovando, etc.)

Si bien la diferenciación es positiva, porque genera ventajas frente a la competencia, puede presentar riesgos. Cuanto más amplía el mercado el vendedor, enseñando y ayudando a los clientes, más fácilmente puede perderlos, porque estas acciones pueden ser imitadas por la competencia.

No sólo es necesario que el valor distintivo del producto sea capaz de generar una base suficiente de clientes, sino que deberá explicarse cómo se les extraerá valor, es decir el detalle de todas las líneas de ingresos.

Plan financiero

Los requisitos fundamentales de una planificación financiera son:

- Cuenta de resultados: especificando las partidas de ingresos y costes con sus hipótesis implícitas. Es muy importante justificar las hipótesis de crecimiento de ingresos y gastos realizadas; un buen indicador es la comparación y justificación de esos mismos parámetros conforme al crecimiento del mercado.
- Proyecciones de cash flow, especificando cuando se alcanzará el breakeven (después de la generación de cash flow positivo).
- Balance.
- Previsiones de 3 a 5 años; al menos un año posterior al breakeven.
- Valoración de la compañía.
- Necesidades de financiación.

El Plan financiero debe estar detallado para los primeros dos años (mensual o trimestral), y posteriormente anual. Todas las cifras deben estar basadas en hipótesis razonables: sólo las principales deben estar razonadas en el Plan de Negocio.

En la contabilidad de una empresa que vende al por mayor es lógico que los estados contables, balances, cashflow, etc., sean diferentes a los que venían siendo. Esto se debe a cambios en los costos, en los volúmenes de ventas, a los créditos que se otorgan a los comerciantes minoristas y muchas otras cosas que van a hacer que los estados contables de la “nueva” empresa se vean modificados. Es por ello que se debe tener conocimientos de economía y contabilidad o ser asesorado para que no se desequilibren las finanzas de la empresa.

Hemos hablado ya que la formación y capacitación del personal es muy importante para el desarrollo de la transformación de la empresa. Un equipo directivo potente ha de tener una visión común y capacidades complementarias.

Esta presentación debe contener a todos los miembros del equipo directivo con su perfil: educación, experiencia profesional, éxitos en el mundo laboral. También la experiencia o habilidades del equipo directivo necesarias para llevar a cabo el proyecto: qué capacidades/experiencias tienen los miembros del equipo que hagan posible la puesta en marcha y gestión del nuevo negocio. Cómo encaja su perfil con las nuevas necesidades del negocio.

Otros aspectos a tener en cuenta son:

- Capacidades que faltan: detallando cómo se piensan cubrir y por quién.

- Misión/objetivos que persigue el equipo directivo al montar el negocio: cuál es su verdadera motivación.

Organigrama

- Descripción de las funciones principales, personas, responsabilidades... Es necesario asignar cuáles son las responsabilidades de cada miembro del equipo y cuál es el sistema de delegación que se establece.

- El diseño organizativo ha de permitir la flexibilidad de la organización, adaptable a nuevas circunstancias y a crecimientos elevados.

Una de las claves de la transformación de la empresa consiste en el posicionamiento/diferenciación del producto y la estrategia de marketing a seguir para alcanzar los objetivos de tráfico y de facturación fijados.

El posicionamiento consiste en la descripción de las características distintivas del producto respecto a la competencia: percepción distintiva o única del cliente. A su vez la diferenciación está dada por la expectativa de como se espera mantener en el tiempo dicho posicionamiento.

Si se trata de un nuevo negocio, como es el mayorista, es preciso detallar cómo se pretende realizar la campaña de lanzamiento, detallando los medios que se van a utilizar. Una vez explicada ésta, es necesario describir los programas definidos para continuar con la adquisición de clientes y fidelización de los ya existentes. Es muy importante en el mercado de Internet tener programas de adquisición y fidelización muy potentes que permitan continuar con el crecimiento esperado.

No debe olvidarse que la llegada al cliente es diferente y en circunstancias, más personalizada. Se debe crear con este una relación de confianza, proporcionarles beneficios, opciones de compra y pago, logrando una relación que se prolongue en el tiempo, cosa que no es tan necesario con la clientela en el comercio detallista.

Podríamos diferenciar dos tipos de riesgos: los propios del mercado y los intrínsecos del proyecto en sí.

Riesgos básicos que afectan al mercado:

- Crecimiento menor del esperado.
- Incertidumbre propia del sector de la alta tecnología, que puede dar lugar a discontinuidades considerables en períodos cortos de tiempo.
- Coste mayores a los previstos.

Riesgos del negocio en sí

- Entrada inesperada de un competidor.
- Falta de encaje entre el producto y las necesidades que cubra del público objetivo.

En la evaluación de los riesgos que pueden afectar al negocio, es necesario incluir medidas concretas para hacer frente a dichos riesgos y una valoración alternativa de la compañía si

se variasen algunos de los parámetros clave del modelo; como por ejemplo, tasa de crecimiento de usuarios, etc.

6.2. ESTRATEGIAS DE CONTINGENCIA

En todo Plan de Negocio es necesario incluir un capítulo en el que se incluyan posibles estrategias de contingencia en caso de que el negocio no alcance los objetivos previstos.

Algunas de las estrategias de contingencia más comunes pueden ser:

- Alianza con alguno de los principales líderes globales en el entorno de Internet o con un consorcio de ellos.
- Venta total o parcial de la compañía a una empresa del sector más potente, que pueda impulsar el crecimiento de la compañía.
- Venta o explotación de la tecnología y su patentes.
- Venta de la base de clientes.

6.3. ASPECTOS A TENER EN CUENTA

Una vez realizada la confección del plan de negocios no hay que olvidarse de un aspecto clave que es la selección y remuneración de familiares y no familiares dentro de la empresa. A continuación se procede a desarrollar la redacción de un plan de sucesión que ya hemos comentado a lo largo del trabajo.

Una vez desarrollados estos tres puntos anteriores se tiene que proceder a realizar las modificaciones en la producción y en la distribución, ya llevando a cabo el desarrollo de los canales de comercialización antes previstos. A continuación se va tomando contacto con los viajantes que van a llevar a cabo la venta de los productos al interior del país.

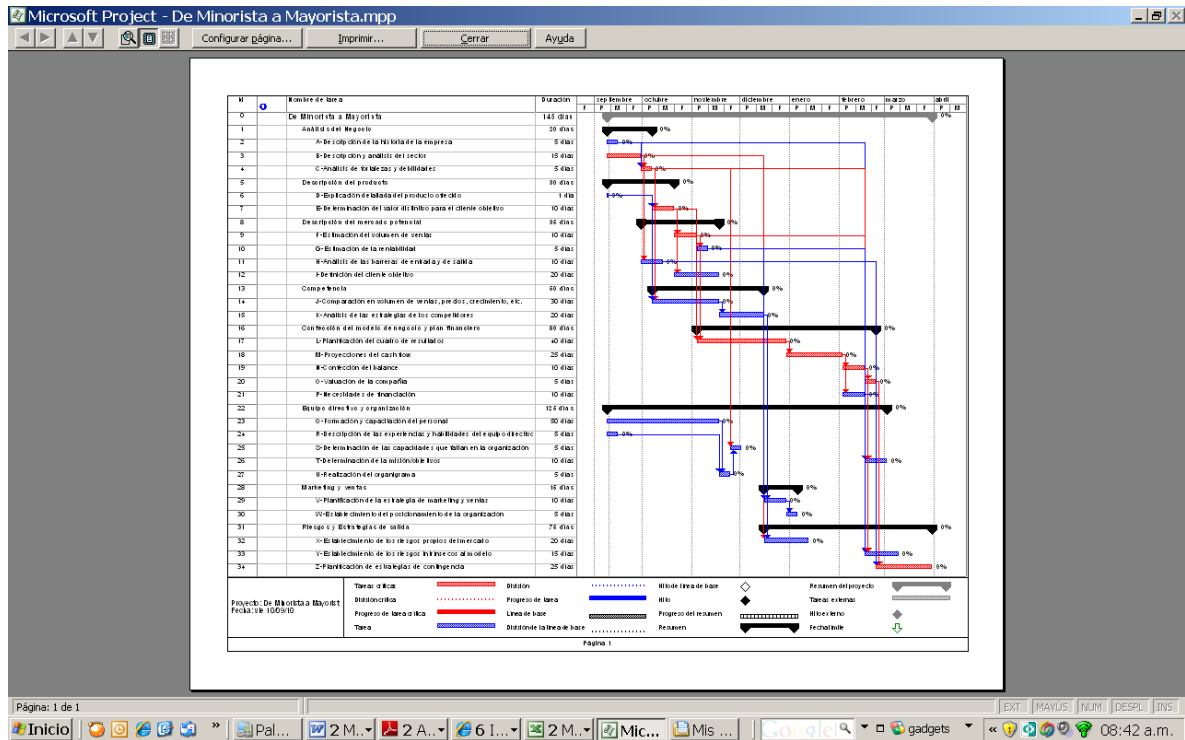
Al mismo tiempo que esto va ocurriendo se pueden ir tomando las acciones de marketing correspondientes. La idea es atacar, siempre y cuando no haya correlatividades, al mismo tiempo distintas actividades que van a lograr concretar el proyecto final. Otros aspectos son el de las modificaciones en la administración, que es uno de los cambios más largos e importantes dentro de la estructura.

También está el cambio que consiste en la organización y seguridad del depósito que debe llevarse a cabo una vez planteados los cambios de la producción.

El Gantt mostrado a continuación es una muestra con tiempos que pertenecen a la empresa md58 y actividades inherentes al crecimiento de la misma:

6.4. DIAGRAMA DE GANTT

El camino minorista a mayorista. Propuesta y modelo de aplicación.



7. CONCLUSIONES

Esta última etapa del trabajo sirve para resumir en breves párrafos como se debe llevar a cabo el camino de una empresa minorista a una mayorista. Cuando se habla de formar una empresa o de transformar una ya armada, se debe pensar hacia donde se quiere llegar aunque lo más importante es transitar el camino para lograr alcanzar la meta.

Para emprender este camino hay que comenzar por entender cuál es el propósito y la motivación para generar una modificación de esta envergadura. También se debe ver si existe una oportunidad ligada a la empresa para favorecerse con este cambio.

Hemos observado a través del análisis desarrollado en el trabajo, que las pymes familiares tienen un potencial muy grande para desenvolverse competitivamente dentro del mercado mundial, pero deben ser los valores y el trabajo en conjunto los que generen una sinergia indicada para potenciar el crecimiento de la empresa basada siempre en fuertes cimientos.

Para transitar el camino minorista a mayorista se debe trabajar muy fuerte en la cultura del trabajo y la organización, comenzando por los familiares pero también hay que concientizar a todos los empleados que van a formar parte del equipo que va a transitar esa carretera en donde se van a enfrentar a diversos problemas que deben ser sorteados para avanzar en pos de la organización a la que se quiere alcanzar.

Por último quiero destacar que antes de transitar este camino se deben analizar todos los aspectos que se van a transformar y en cada uno de ellos elaborar planes de acción para que los pasos a dar sean avances realizados con inteligencia y previamente analizados y así los errores cometidos van a ser menores y por ende también los inconvenientes a sortear.

El camino es el que nos enseña la mejor forma de llegar y nos enriquece mientras lo estamos cruzando.

Paulo Coelho

8. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Comercio electrónico

El comercio electrónico, también conocido como e-commerce (electronic commerce en inglés), consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos, tales como Internet y otras redes informáticas. Originalmente el término se aplicaba a la realización de transacciones mediante medios electrónicos tales como el Intercambio electrónico de datos, sin embargo con el rápido avance de Internet a mediados de los años 90 comenzó a referirse principalmente a la venta de bienes y servicios a través de Internet, usando como forma de pago medios electrónicos, tales como las tarjetas de crédito.

La cantidad de comercio llevada a cabo electrónicamente ha crecido extraordinariamente debido a la propagación de Internet. Una gran variedad de comercio se realiza de esta manera, estimulando la creación y utilización de innovaciones como la transferencia de fondos electrónica, la administración de cadenas de suministro, el marketing en Internet, el procesamiento de transacciones en línea, el intercambio electrónico de datos, los sistemas de administración del inventario, y los sistemas automatizados de recolección de datos.

La mayor parte del comercio electrónico consiste en la compra y venta de productos o servicios entre personas y empresas, sin embargo un porcentaje considerable del comercio electrónico consiste en la adquisición de artículos virtuales (software y derivados en su mayoría), tales como el acceso a contenido "premium" de un sitio web.

El comercio electrónico realizado entre empresas es llamado en inglés Business-to-business o B2B. El B2B puede estar abierto a cualquiera que esté interesado (como el intercambio de mercancías o materias primas), o estar limitado a participantes específicos pre-calificados (mercado electrónico privado).

Origen y evolución histórica

En las últimas décadas del siglo XIX empresas comerciales como Montgomery Ward y luego Sears iniciaron la venta por catálogo en los Estados Unidos. Este sistema de venta, revolucionario para la época, consiste en un catálogo con fotos ilustrativas de los productos a vender. Este permite tener mejor llegada a las personas, ya que no hay necesidad de tener que atraer a los clientes hasta los locales de venta. Esto permitió a las tiendas poder llegar a tener clientes en zonas rurales, que para la época que se desarrolló dicha modalidad existía una gran masa de personas afectadas al campo. Además, otro punto importante a tener en cuenta es que los potenciales compradores pueden escoger los productos en la tranquilidad de sus hogares, sin la asistencia o presión, según sea el caso, de un vendedor. La venta por catálogo tomó mayor impulso con la aparición de las tarjetas de crédito; además de determinar un tipo de relación de mayor anonimato entre el cliente y el

vendedor.

A principio de los años 1970, aparecieron las primeras relaciones comerciales que utilizaban una computadora para transmitir datos, tales como órdenes de compra y facturas. Este tipo de intercambio de información, si bien no estandarizado, trajo aparejadas mejoras de los procesos de fabricación en el ámbito privado, entre empresas de un mismo sector. A mediados de 1980, con la ayuda de la televisión, surgió una nueva forma de venta por catálogo, también llamada venta directa. De esta manera, los productos son mostrados con mayor realismo, y con la dinámica de que pueden ser exhibidos resaltando sus características. La venta directa se concreta mediante un teléfono y usualmente con pagos de tarjetas de crédito.

En 1995 los países integrantes del G7/G8 crearon la iniciativa Un Mercado Global para Pymes, con el propósito de acelerar el uso del comercio electrónico entre las empresas de todo el mundo, durante el cual se creó el portal pionero en idioma español Comercio Electrónico Global.

Ventajas para las empresas

Mejoras en la distribución: La Web ofrece a ciertos tipos de proveedores (industria del libro, servicios de información, productos digitales) la posibilidad de participar en un mercado interactivo, en el que los costos de distribución o ventas tienden a cero, como por ejemplo en la industria del software, en la que los productos pueden entregarse de inmediato, reduciendo de manera progresiva la necesidad de intermediarios.

Comunicaciones comerciales por vía electrónica: Actualmente, la mayoría de las empresas utiliza la Web para informar a los clientes sobre la compañía, aparte de sus productos o servicios, tanto mediante comunicaciones internas como con otras empresas y clientes; esto facilita las relaciones comerciales, así como el soporte al cliente, ya que al estar disponible las 24 horas del día, las empresas pueden fidelizar a sus clientes mediante un diálogo asincrónico que sucede a la conveniencia de ambas partes.

Beneficios operacionales: El uso empresarial de la Web reduce errores, tiempo y sobrecostos en el tratamiento de la información. Los proveedores disminuyen sus costos al acceder de manera interactiva a las bases de datos de oportunidades de ofertas, enviar éstas por el mismo medio, y por último, revisar de igual forma las concesiones; además, se facilita la creación de mercados y segmentos nuevos, el incremento en la generación de ventajas en las ventas, la mayor facilidad para entrar en mercados nuevos, especialmente en los geográficamente remotos, y alcanzarlos con mayor rapidez.

Facilidad para fidelizar clientes: Mediante la aplicación de protocolos y estrategias de comunicación efectivas que le permitan al usuario final del portal web de la compañía plantear inquietudes, levantar requerimientos o simplemente hacer comentarios con relación a los productos o servicios de la misma, y si y solo si estos comentarios son debidamente procesados se puede crear un elemento importante para lograr la fidelización de los clientes, y en consecuencia aumentar la re-compra de productos y servicios, así como también la ampliación del rango de cobertura en el mercado.

Razones por las que el e-commerce fracasa

Casi el 90% de los inversionistas pierden dinero a través de las ventas en línea, en consecuencia también pierde la esperanza de hacer un buen negocio en Internet. Es necesario tomar en cuenta que hay pasos importantes para alcanzar el éxito en la web. Hace ya algunos años que el Internet presenta un crecimiento asombroso, más y más empresas buscan la manera de aprovecharlo, vendiendo sus productos o servicios a otros territorios y extender su mercado.

Después de analizar mucho, estudiar y buscar información en diversos sitios, aprender de los propios errores y de otras experiencias en Internet, he podido resumir algunos errores principales por los que los sitios de comercio electrónico fracasan.

1. Poco o nula inversión en compromiso y tiempo:

La principal razón por la que los sitios de comercio electrónico fracasan es debido a que el emprendedor no está verdaderamente comprometido o convencido de hacer buenos negocios en Internet.

El principal error es creer todos esos anuncios en Internet de éxito instantáneo, debemos ser realistas y entender que no todos los negocios tendrán el mismo éxito; los empresarios creen que deberán estar aumentando sus ventas en cuestión de un par de semanas.

Como muchos de nosotros sabemos esto no es realista, debido a que interfiere con el compromiso que se necesita para el crecimiento sustentado. La solución aún teniendo las herramientas comprobadas y la metodología efectiva que muchos de nosotros hemos utilizado para hacer crecer nuestros negocios es darle tiempo a que el sitio “madure”, es decir, que sea conocido, que aparezca en los buscadores y que todos nuestros clientes lo conozcan.

2. Plan de marketing inapropiado:

El marketing en Internet requiere de un enfoque distinto al marketing tradicional para negocios OF LINE. Requiere de un detallado plan de marketing, cubriendo el mayor número de posibilidades.

Muchos emprendedores deben entender que existen muchos tipos y estrategias de marketing en Internet, entre más pronto entiendan esto, mas pronto podrán elegir la más apropiada para su negocio.

La manera más rápida y efectiva de promover un negocio en Internet, es utilizar los boletines y newsletters. A diferencia de lo que muchos creen compartir el conocimiento no te quita clientes, de hecho, obtendrán clientes de mayor calidad, si tan solo el 10% de tus suscriptores deciden contratar los servicios de quien esta compartiendo ese conocimientos

por una inversión mínima, estarán duplicando sus ingresos.

3. Sitios Disfuncionales:

Disfuncional no solo se aplica a las personas sino a los sitios también, que quiero decir con esto, este tipo de sitios están plagados con errores técnicos y fallas de diseño, cuando no tienen los 27 errores mortales que pueden matar cualquier negocio.

Aunque la mayoría de empresarios latinoamericanos no lo quieran aceptar, esto ahuyenta a los prospectos, a los visitantes y futuros clientes. Algunos errores de diseño incluyen navegación ilógica o caótica, limitado o erróneo uso del color, mal uso del texto, formateo y tamaño, y son los que están a plena vista.

Los problemas técnicos suelen incluir, paginas demasiado pesadas, graficas que tardan toda la vida en desplegarse

Claro que lo más aconsejable es contratar a un despacho de diseño y consultores en este tipo de temas, para que le digan que cambios requiere su sitio web. También es necesario que contrate buenos servicios como hospedaje de alta velocidad y que los consultores que contrate sean profesionales y eliminen los problemas de programación, plantación y desarrollo.

4. Equivocar u olvidar el propósito principal de Internet:

La gran mayoría de los emprendedores con poca experiencia y empresarios en iguales circunstancias, creen que Internet tiene el sólo propósito de vender. Mientras que esto es cierto solo en parte, Internet fue concebida para informar y compartir conocimiento, así que ¿Cómo podríamos usarla entonces?

Aprovechar Internet para construir relaciones duraderas con los clientes, fomentando la lealtad, no solo con clientes, sino con proveedores y posibles socios comerciales. Esto puede lograrse dándole más valor al sitio.

La mejor manera de lograrlo es dando, por ejemplo, tips sobre cómo usar los productos y servicios o como sacar mayor provecho de estos. Nuevamente, podemos usar el recurso del boletín para lograrlo, una sección especial solo para clientes donde también puede informarles de nuevos productos y servicios.

5. Tecnológicamente rezagados:

Internet está cambiando a la velocidad de la luz. Si pretendemos hacer negocios en Internet no podemos quedarnos estancados, así que si queremos permanecer y aprovechar los recursos que están a nuestro alcance, debemos estar dispuestos a invertir tanto tiempo como recursos para mantener nuestro sitio web de negocios al paso de la tecnología.

6. Asesoría inadecuada:

Buscar asesoría calificada y especializada siempre es lo más inteligente si queremos tener

éxito en los negocios en Internet. Aunque Internet es relativamente nueva, hay mucho que aprender, un gran número de personas piensa que al leer un par de revistas electrónicas y libros sobre Internet, los convierte automáticamente en expertos.

Hace no más de 10 años, pocas organizaciones creían que Internet se podría convertir en un medio real de compra. Sin embargo, el tiempo ha dado la razón a aquellas que desde el principio apostaron por este canal, ya que a través de él, según el estudio realizado por Forrester Research, se han realizado unas compras superiores a 124.000 millones de euros en 2008.

El sector textil no se ha quedado al margen de esta tendencia global y la venta de ropa por Internet es un negocio en fuerte expansión que, según la misma consultora, en 2008 ya movió más de 16.000 millones de euros, lo que supone un 3-4% del total de ventas.

Además, se espera una tendencia creciente que podría situar este porcentaje en un 10% en los próximos años.

Por lo tanto, las organizaciones textiles no pueden quedarse al margen. De ahí que grandes compañías como H&M, Mango o recientemente el Grupo Inditex, ya hayan adaptado sus organizaciones para entrar con éxito en la venta online.

El lanzamiento del canal online para una compañía textil no es un ejercicio simple y rápido, sino que requiere un importante proceso de preparación previo a su lanzamiento. Se debe tener en cuenta al consumidor objetivo, el proceso de compra, el contacto físico con la mercancía y la problemática logística asociada a la implementación de esta forma de venta. En este sentido, uno de los principales retos a los que se enfrenta una empresa textil, es en todo lo relativo a la cadena de suministro. Es necesario definir una estrategia de distribución (directa e inversa) que sea óptima y que no disuada al consumidor a la hora de realizar la compra. Por lo tanto, el contar con un partner logístico, ágil y con suficiente capacidad es crítico. Así como definir una política de devolución que balancee la rentabilidad y la facilidad para la compra. Otro de los retos es la logística para asegurar los stocks y minimizar las roturas que se pueden producir en este canal. Es, por lo tanto, crítico adaptar los procesos de planificación de la demanda y control de inventarios (centrales y de tienda) a los requerimientos y volatilidad propia de esta nueva forma de venta.

Por otra parte, también hay que definir claramente la política de surtido deseada para este nuevo canal online. La compra “comodity”, o variedad de los modelos permite replicar las tiendas físicas en el canal online. Este caso requerirá agilidad e inversión en las organizaciones, para asegurar la imagen de renovación continua de las colecciones en Internet, que habitualmente segmenta mucho más a la vista que una tienda física.

Realizando las acciones de marketing y comunicación necesarias para maximizar la atracción de estos consumidores al nuevo canal, hay que asegurar también que la venta tradicional no se vea perjudicada.

Por último, es importante remarcar que la apertura de venta online, debe ser soportada y asumida por la organización, realizando los cambios organizativos y operativos que se

requieran. Midiendo y controlando el impacto que pueda generar, no sólo a nivel central sino también a nivel de tiendas y sus procesos propios de negocio.

Para finalizar, decir que indudablemente, el canal online es ya una tendencia asumida por numerosas organizaciones. Puede que hoy sus perspectivas de rentabilidad sean limitadas, pero el riesgo de su implantación es bajo y es seguro que mañana será un requerimiento para cualquier organización que quiera mantenerse entre las top del mercado. Por lo tanto, hay que encontrar beneficios de este canal en el corto plazo, como pueden ser notoriedad de marca, mayor accesibilidad, capacidad de innovación o facilidad para el cliente. De esta manera, ir preparando a la organización para el futuro próximo, en el que la venta online podrá llegar a tener una gran importancia en la cuenta de resultados de una organización textil.

El canal online existe, es una oportunidad para el sector textil y hoy es el momento para abordar el reto de su implementación de manera segura y ordenada. Mañana ya puede ser tarde.

9. REFERENCIAS

- Detalle sobre el comercio mayorista
Disponible en <http://www.elergonomista.com/marketing/mayor.html> Página vigente al 17/05/2011
- © Roberto Kertész / Guillermo Salazar 2001-2004
- Datos sobre empresas familiares. Disponible en <http://www.mailxmail.com/curso-como-gestionar-empresas-familiares/ventajas-fortalezas-empresa-familiar>. Página vigente al 17/05/2011
- Contratos. Disponible en: <http://comisioncarchio2.blogspot.com/2009/11/contratos-clase-del-viernes-6-de-nov.html>. Página vigente al 12/03/2011
- Sistemas de distribución comercial
Disponible en <http://www.astrea.com.ar/frames.php?what=/files/comments/0005400c.htm>
Página vigente al 12/03/2011
- Sistemas y organización de la comercialización. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos/comercializa/comercializa.shtml>
Página vigente al 14/04/2011
- Marketing directo. Disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing_directo
Página vigente al 14/04/2011