



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

Carrera: MAESTRIA EN ADMINISTRACION Y MARKETING ESTRATEGICO

Título de Tesis :

**ESTUDIO SOBRE EL GRADO DE APLICACIÓN DE PENSAMIENTO
ESTRATEGICO DE LAS DIEZ PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
ARGENTINAS DE LOS SEGMENTOS MAS REPRESENTATIVOS DE LA
INDUSTRIA COSMETICA Y DE CUIDADO DEL HOGAR .**

Nombre del autor: Lic. Sebastián Alberto Vanella

Número de Matrícula: 501802

Nombre del Tutor: Rubén Roberto Rico

Octubre 2009

*Patricia, por su amor incondicional,
A mis tres princesas, Julieta, Agustina y Carolina,
A mis padres.*

Índice

Capítulo 1: Introducción

1.1	Formulación del problema	4
1.2	Justificación y Contribución.....	5
1.3	Objetivos de la investigación.....	6
1.3.1	Objetivos Generales.....	6
1.3.2	Objetivos Específicos.....	6
1.4	Enfoque.....	7

Capítulo 2: MARCO TEÓRICO

2.1	Fundamentos teóricos.....	9
2.2	Antecedentes del problema.....	32
2.3	Formulación de hipótesis.....	98
2.3.1	Hipótesis generales.....	98
2.3.2	Hipótesis específicas.....	98
2.4	Identificación y definición de las variables.....	98

Capítulo 3: MARCO DE LA INVESTIGACION

3.1	Estrategia de investigación.....	100
3.2	Métodos y técnicas de recolección de datos.....	100
3.3	Población y muestra. Criterios de selección.....	101
3.4	Procesamiento de los datos.....	102
3.5	Análisis de resultados.....	111

Capítulo 4: MARCO DE LA PROPUESTA

4.1	Discusión.....	123
4.2	Recomendaciones.....	124
4.3	Conclusiones.....	131

BIBLIOGRAFÍA.....	134
-------------------	-----

ANEXOS.....	136
-------------	-----

Capítulo 1: INTRODUCCION

1.1 Formulación del problema

El objeto de estudio de esta tesis serán las pymes vinculadas al segmento del cuidado personal y cuidado del hogar en Gran Buenos Aires (GBA) donde se ubica el contexto del problema, como ámbito claro y concreto.

El problema es que muchas pequeñas y medianas empresas carecen de un comportamiento y pensamiento estratégico para llevar a cabo ese ejercicio de planeación estratégica que les diga cuál es el norte y cuales son las acciones concretas para alcanzar las metas de la organización.

Hay una cantidad importante de fuentes que demuestran que este tipo de firmas se construyen a diario y se van convirtiendo en una colcha de retazos, pero sin una visión que les defina el hilo conductor.

Esa falta de visión a largo plazo es lo que hace que se distraiga fácilmente en el camino. Por lo general los gerentes de pymes no saben decir no, ensayan muchas cosas y eso tiene un costo, que es lo que llamamos “yaqueismo”.

Existe una falta de estrategia y plan de negocios que resulta en una acción compulsiva y deficitaria de toma de decisiones, que no les permite hacer foco en lo que realmente es importante y oportuno para su negocio en la coyuntura actual en el cual se encuentra inserto.

Por ejemplo, si una empresa hace zapatos para niños y ya tiene su mercado definido, no debe decir: ya que fabrico zapatos para niños, puedo hacer zapatos para señoras. En realidad, cada mercado es diferente y se debe estudiar a fondo, pues todos los movimientos de una empresa deben obedecer a un plan.

Esto no significa que la pyme no pueda diversificarse pero debe hacerlo cuando esté consolidado su producto o servicio. Es mejor concentrarse en una sola cosa y volverse bueno en eso.

Sus protagonistas son los dueños de pymes y las pocas personas que lo rodean en la toma de decisiones.

Los procesos involucrados serán los que hacen a la cadena de abastecimiento, desde la elección de proveedores, la compra de materias primas, su transformación productiva, su distribución y estrategia comercial.

Todas ellas conformarán el ambiente del problema, donde se llevara a cabo la tarea de campo.

La idea sería identificar si existe una consecuencia lógica entre el grado de aplicación del pensamiento estratégico y el circuito de toma de decisiones que deben tomar en el plano táctico y en el estratégico de largo plazo dentro de su propia empresa.

Pues el problema va más allá de lo que también es necesario, como el financiamiento, el apoyo y un plan estratégico del país, de cada región, provincia y ciudad. Son precisamente las propias transformaciones de las pymes las que exigen nuevos desafíos, complejidades y oportunidades.

De tal modo, con la finalidad de hacer a las pymes más perdurables, predecibles y rentables, ha llegado el tiempo de las transformaciones. Ahora bien, cambiar no significa transformarse.

Un empresario pyme puede ejercer tres tipos de cambios: 1) cambiar por excepción, efectuando sólo un cambio momentáneo en una situación específica; 2) cambiar en forma pendular, teniendo un día una idea y días después sosteniendo posiciones opuestas; o 3) cambiar gradualmente. En este último caso, aunque el empresario va modificando su situación, todo lo resuelve dentro de sus mismas creencias, al igual que los otros dos tipos de cambio, cuando en verdad los nuevos desafíos no se pueden enfrentar con el viejo paradigma o modelo.

Existe un solo tipo de transformación que el empresario pyme debería poner en marcha, la cual exige abandonar los viejos paradigmas, creencias, costumbres y actitudes, e incorporar un nuevo paradigma, una nueva y conveniente visión estratégica empresarial y personal; por supuesto, también los demás tienen que alinearse con este proceso.

Las pymes poseen muchas oportunidades, más que lo que ellas mismas piensan. En ciertos casos conocen sobre qué aspectos deben trabajar y en otros no. Pero, en ambos casos, lo que les resulta difícil es saber cuáles son más eficaces y cómo implementar las transformaciones por ello, lo recomendable es dejarse ayudar.

1.2 Justificación y Contribución

- Demostrar que efectivamente las pymes del rubro no tienen un plan estratégico, ni una visión, sino sobreviven al negocio, relevar si hay una falta de plan de negocios y plan de marketing.
- Una vez realizada la investigación, estaremos en condiciones de rankear las herramientas aprendidas como un plan de negocios, un plan de Marketing, un tablero de Comando, en orden de importancia para manejar exitosamente una pyme y de que otras herramientas se podrían prescindir.
- Con los resultados de nuestra investigación estaremos aportando algo novedoso, en el conocimiento acumulado en el área de estudio elegida y será identificar el GAP entre las soluciones que plantea la universidad o la escuela de negocios a los problemas de las empresas y la realidad de todos los días.
- Relacionar, analizar, comparar problemas comunes a las diez pymes estudiadas de modo llegar a un diagnóstico común o no, al cual uno puede recetar herramientas aprendidas en una maestría de administración y MKT estratégico para llegar a obtener mejores resultados que los que están obteniendo actualmente.
- Identificar la necesidad de acercar a las pymes locales a la universidad a través de planes de acción como talleres, seminarios o cursos específicos, que reflejen la realidad situacional en la que están insertas las pymes de la República Argentina, para que ellas vean que la universidad o la escuela de

negocios sabe de lo que está hablando y desde ese lugar real y no ideal, comunicar el convencimiento sobre el uso de herramientas aprendidas para que sean aplicadas y así obtener mejores resultados que los que están obteniendo hoy o también que sirva para mostrar los aspectos necesarios para identificar las causas que no les permiten llegar a los resultados deseados.

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivos Generales

Estudio para caracterizar la planificación de negocios actual de las diez pymes de los segmentos más representativos del rubro cosmético y de cuidado del hogar argentino con relevamiento del mercado desde el 2001 hasta la fecha.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Estudio sobre el uso de herramientas estratégicas que permitan pensar distintos escenarios para poder tomar los recaudos necesarios y asegurar resultados positivos.
- Determinar el estilo decisorio de la planificación de la empresa de modo de identificar los criterios utilizados para seleccionar lo importante de lo no importante en la toma de decisiones.
- Describir los distintos problemas de planificación de negocios que plantea una pyme desde su mercado objetivo y su situación competitiva con sus procesos decisorios en cada caso.
- Determinar si existe un enunciado de misión, visión y valores y si el mismo se vive en el comportamiento y funcionamiento de la empresa en el trabajo diario.
- Describir el funcionamiento y clima organizacional de las pyme del rubro, en relación con su influencia en la planificación de negocios.
- Establecer si existe un vínculo directamente proporcional entre el uso de herramientas aprendidas en una escuela de negocios y los resultados obtenidos por la empresa en lo que hace a su volumen de facturación.

1.4 Enfoque

Sentar las bases de una estructura productiva diversificada que genere empleo genuino y garantice crecimiento sostenido es comenzar a apostar por un país que ofrezca condiciones de vida digna para todos sus ciudadanos y privilegie el desarrollo integral a largo plazo.

La irregular marcha de nuestra economía, los problemas de empleo y la precarización del mercado laboral son tres de los principales flagelos que azotan al país, haciendo necesario impulsar un proceso de desarrollo profesional que vaya de la mano de las pymes. Ellas poseen una elevada contribución al PBI nacional (54%) y un significativo aporte en la generación de empleo (68%). El apoyo estatal a las pymes se verifica a escala internacional, principalmente en países desarrollados, y está basado en un entendimiento claro de sus potencialidades y necesidades.

La República Argentina no es una excepción, las propuestas para mejorar las perspectivas de las pequeñas y medianas empresas se enmarcan, tal como surge de la experiencia internacional, en un marco integral que abarcan tanto los problemas crediticios como los relativos a los aspectos productivos, tecnológicos, de gerenciamiento, y de inserción en el comercio internacional. En materia de financiamiento bancario, los sectores que actualmente están solicitando más créditos son las pymes comerciales e industriales (capital de trabajo) y las agropecuarias (inversión).

También comienzan a extenderse los plazos y ahora se toman a largo plazo. La evolución de la cartera activa de préstamos para pymes del BNA tuvo un pico de incremento entre junio del 2003 y mayo del 2004 del 155%.

Las pymes consultadas nos comentaron que además del crédito “tradicional”, existen líneas de crédito accesibles para capital de trabajo y créditos especiales para actividades diversas mientras otras pudieron refinanciar sus pasivos.

Otras formas de financiamiento como el leasing, factoring, sociedades de garantía recíprocas, fideicomisos se están tratando de desarrollar, todas herramientas que por años estuvieron sin utilizarse.

Se observa también que las pymes habitualmente tienen dificultades para acceder a la información y a determinados servicios necesarios para llevar a cabo su negocio, esto es marketing, identificación de mercados según el segmento dentro del rubro.

Por ello se debería impulsar en este contexto nuevas formas de asociaciones y de colaboración entre empresas con objetivos y sectores afines como también el acercamiento a las instituciones existentes (INTA o INTI) y consultar en los bancos cuales son los productos que se adecuan a sus necesidades.

En el nuevo contexto argentino basado en la producción y el trabajo, las pymes tienen una presencia sumamente dinámica con un fuerte componente de la inversión y una falta de programas de profesionalización en su conducción basado en administración estratégica de negocios, marketing regional e internacional para sus productos, precaria eficacia en el ejercicio de exportación, y tener en cuenta el análisis de coyuntura existente a fin de evitar una acción compulsiva en la toma de decisiones haciendo foco en lo que realmente sea importante y oportuno para el negocio en este momento trazando un plan de negocios si este fuera necesario.

A futuro, se debe trabajar para consolidar un sistema productivo donde las pymes tengan una fuerte presencia que reconstituya el entramado productivo y mejore la calidad de los productos e incremente el valor agregado de los bienes fabricados en el país y vuelva a ser la principal fuente de trabajo sustentable para el país.

-----°-----

Capítulo 2 : MARCO TEÓRICO

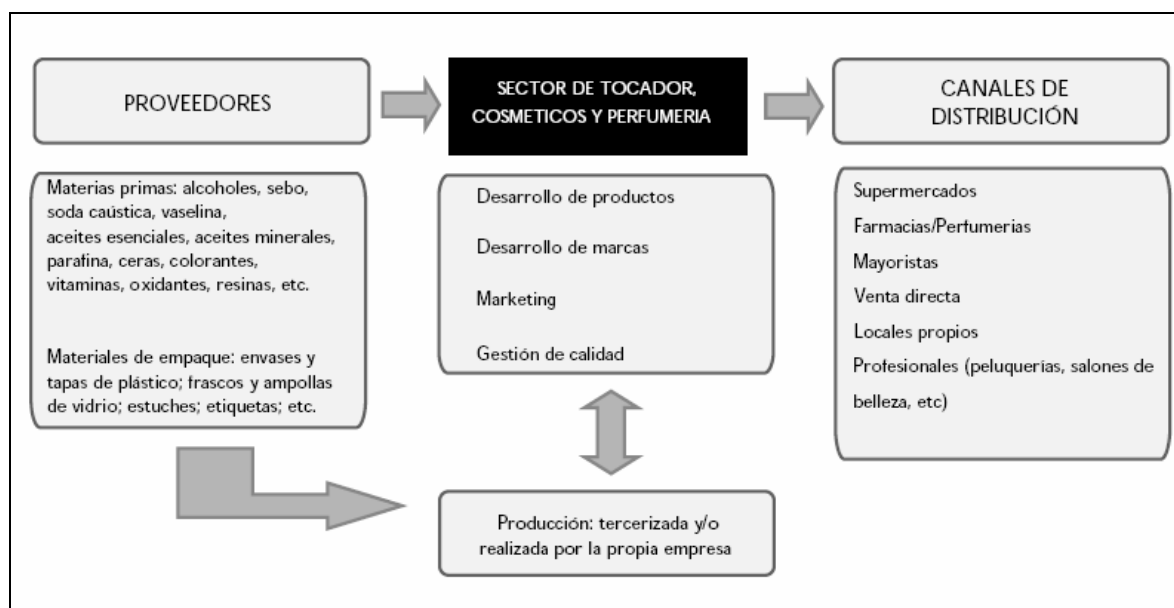
2.1. Fundamentos teóricos

El proceso de investigación se inicia con la identificación del área de interés, en nuestro caso el mercado cosmético en la Argentina relevando la información de cómo está conformado

2.1.1 - Introducción

El sector de tocador, cosméticos y perfumería se caracteriza por producir y/o comercializar bienes de consumo final que, pese a presentar una demanda sensible al ingreso de los individuos, han ido ocupando un espacio cada vez mayor en la vida cotidiana, al punto tal que muchos de ellos son considerados hoy –al menos por amplias franjas de la población- como casi imprescindibles. Asimismo, la diversificación y ampliación de la oferta productiva ha jugado un rol central en este rubro, permitiendo que muchos productos adquirieran un uso generalizado, al tiempo que otros atienden demandas más puntuales. En el siguiente esquema se observan los tres principales protagonistas que conforman el esquema productivo del sector de tocador, cosméticos y perfumería y son: proveedores, la compañía del segmento en cuestión y los canales de distribución. En algunos casos, la compañía en cuestión puede tercerizar la producción de algunos de sus productos.

Esquema productivo del sector de tocador, cosméticos y perfumería



Fuente: CEP en base a información de CAPA y otros

Como ocurre con muchos productos de consumo, en este mercado la oferta dedica ingentes esfuerzos por recrear y expandir continuamente su demanda,

generando nuevas y mayores necesidades mediante el uso de distintas estrategias: lanzamiento de nuevos productos para nuevas aplicaciones, cambios de imagen de los artículos, gastos en campaña publicitaria, etc. Por su parte, el desarrollo de marcas y la diversificación y diferenciación de los canales de distribución constituyen importantes armas a la hora de competir. Para lograr un mejor posicionamiento en el mercado, las firmas destinan grandes recursos al desarrollo de productos, marcas, marketing y gestión de calidad, delegando muchas veces la tarea específica de la fabricación industrial de sus productos en empresas especializadas en esta actividad, denominadas *terceristas*. Este último aspecto constituye un rasgo distintivo de esta cadena, en donde prima la externalización de la producción, no así de las actividades de comercialización, marketing, desarrollo de productos, que constituye el corazón del negocio, por lo que es realizado por las propias firmas.

La referida subcontratación de terceristas puede presentar diferentes esquemas, que varían en función del tipo de producto y de la firma contratante. En este sentido, se pueden diferenciar dos tipologías básicas, a partir de las cuales surgen diferentes combinaciones posibles:

- La contratante provee al tercerista las materias primas y los materiales de empaque así como también las fórmulas (“recetas”) para su preparación. Así, la tarea del tercerista consiste en la elaboración de la sustancia, el relleno y envasado de los productos. Este constituye un caso típico de trabajo a fasón. Una versión límite de esta modalidad aparece cuando la empresa contratante provee a granel directamente el producto ya fabricado, quedando en manos del tercerista su mero fraccionamiento.

- El tercerista compra los insumos y materiales de *packaging* por su cuenta y desarrolla las fórmulas conjuntamente con el cliente, llegando incluso a ofrecerle nuevos productos desarrollados por él mismo en forma independiente.

Cabe destacar que el hecho de que una empresa produzca para otras no implica necesariamente que no pueda comercializar productos con su propia marca.

Otra característica propia de este sector es la diversidad de vías de acceso al consumidor. Los canales de distribución más importantes son: supermercados; farmacias y/o perfumerías; mayoristas; venta directa y locales propios.

Adicionalmente, existe un pequeño mercado adicional al del consumo masivo, que es la venta a profesionales (peluquerías, centros de estética y belleza, etc.), que tiene su propia modalidad de comercialización.

Luego del auge del supermercadismo en los '90, una de las formas de comercialización que creció más en los últimos tiempos, especialmente a partir de la crisis económica de 1998, ha sido la *venta directa*, también conocida como “puerta a puerta”³. Este sistema se realiza bajo dos formas:

contacto persona a persona (en domicilios, ámbitos laborales, lugares de estudio, clubes, entre otros) y *party plan* (consiste en reuniones grupales especialmente organizadas para la venta). El vínculo directo con los clientes no sólo permite un mayor grado de fidelización de los consumidores sino que también abre la posibilidad de que algunos se incorporen a la firma como revendedores.

En términos generales, este canal está dirigido a satisfacer las necesidades de segmentos de ingresos medio-bajos (identificados en la jerga como consumidores

de nivel C1 C2 D1 D2). Asimismo es más efectivo en localidades y zonas del interior del país, donde el grado de urbanización no es muy alto.

Adicionalmente, los productos más vendidos dentro de este sistema son las fragancias, los maquillajes y las cremas.

Otro canal que ha avanzado fuertemente en estos años ha sido el de cadenas de farmacias y perfumerías.

En definitiva, los canales de distribución juegan un papel destacado dentro de esta trama definiendo, en cierta medida, el ciclo de vida de los productos y constituyendo, en casos como los supermercados, una barrera a la entrada a este mercado.

Las principales materias primas utilizadas por el sector provienen de la industria química. La gran mayoría son de origen importado ya que Argentina cuenta con una escasa oferta local. Estados Unidos, Alemania y Suiza son los mayores proveedores de las mismas. Los otros insumos fundamentales son los materiales de empaque, principalmente envases de plástico, vidrio y hojalata, para los que sí existe una numerosa red de productores nacionales.

El universo de productos que integran esta industria puede ser dividido en nueve grandes grupos.

Teniendo en cuenta su magnitud (en monto), pueden ser ordenados de la siguiente manera:

- Productos capilares: champúes; enjuagues y acondicionadores; tratamientos intensivos; tinturas y oxidantes; permanentes; fijadores.
- Artículos de tocador: desodorantes; cremas y espuma de afeitar; talcos; jabones de tocador; depilatorios (en cera, crema y otros).
- Artículos de higiene descartable: pañales descartables; protección femenina y toallitas humedecidas.
- Cremas: cremas para manos y cuerpo; productos para el sol.
- Fragancias: perfumes; extractos; aguas de perfumes; lociones; colonias; aguas de colonia.
- Artículos de higiene oral: cremas dentales; cepillos dentales; enjuagues bucales; hilos o cintas dentales.
- Maquillajes: bases, maquillajes fluidos o semi sólidos, sombras, máscaras para pestañas, delineadores, lápices, esmaltes, quitaesmaltes, endurecedores.
- Productos para niños y bebés: colonias, aceites, talcos, champúes y cremas de enjuague, cremas, pastas dentales, jabones.
- Hojas y sistemas de afeitar: máquinas de afeitar, hojas, cartuchos.

Cabe destacar que los únicos productos que no son fabricados localmente son los que integran el segmento de hojas y sistemas de afeitar donde la principal compañía que se destaca es Gillette y fuente de provisión de estos insumos es Estados Unidos.

El sector de artículos de tocador, cosméticos y perfumería está compuesto por un conjunto grande y heterogéneo de pequeñas y medianas empresas (PyMEs) y un reducido núcleo de empresas grandes que tienen una importante participación de mercado, sobretodo en el segmento de productos de consumo masivo (por ejemplo, champúes y desodorantes).

Otro aspecto distintivo es la fuerte presencia de empresas de capital extranjero, muchas de las cuales responden, siguiendo la terminología de Dunning , a la estrategia de *market seeking*, que consiste en inversiones destinadas a conquistar segmentos del mercado interno o regional (Mercosur).

En cuanto al comercio exterior, durante los '90 las exportaciones representaron entre el 9% y 10% de la producción y las importaciones fueron de alrededor del 12% del consumo aparente⁵. Tras la devaluación, la participación de los productos importados sobre las ventas del sector no cambió sustancialmente pero sí lo hizo la incidencia de las ventas externas en la producción que superó en estos dos años y medio el 20%, aunque más debido a la defección de la actividad productiva que a un aumento de los envíos externos. Adicionalmente, cabe destacar que Argentina ocupa un lugar importante dentro del comercio intrarregional, abasteciendo fundamentalmente a los países miembros del Mercosur y a Chile (ver sección 5 y Anexo).

A lo largo de este trabajo se abordarán aspectos relacionados con la historia del sector; la estructura del mercado; su evolución reciente y durante la convertibilidad; el comercio exterior; para luego finalizar con algunas conclusiones. Asimismo, en el anexo complementario se realiza una rápida mirada por los flujos comerciales dentro de la región de América del Sur.

2.1.2 – Historia de la perfumería

El origen de los cosméticos y perfumes data de la Edad Antigua. En Egipto los cosméticos eran una parte importante de la higiene personal y de la salud de las personas. Los aceites y las cremas eran de vital importancia contra el sol y los vientos secos. Por su parte, los perfumes eran utilizados en las ceremonias religiosas.

Ya por ese entonces, las mujeres se aplicaban polvo rojo en los labios, se teñían el pelo y se pintaban las uñas. Los peines, espejos y navajas de afeitar eran herramientas de peluquería comunes.

Sin embargo, Francia fue identificada como la cuna del maquillaje, en donde los integrantes de la Corte se blanqueaban las caras con polvos y crema nacarada brillante.

No obstante, recién en el siglo XIX empezaron a aparecer los primeros artículos de tocador, cosmética y perfumería producidos con fines comerciales, gracias a los aportes de la química. Luego de la Segunda Guerra Mundial esta industria tomó gran impulso, logrando un mayor desarrollo. Fue por entonces que se comenzaron a usar universalmente estos productos y se desarrollaron tecnológicamente las empresas más importantes⁶ .

El progreso del sector hizo que los artesanos, que conocían las fórmulas básicas naturales, fueran dejando lugar a los técnicos para luego pasar a los científicos que trabajaban en investigación y desarrollo de nuevos conceptos y productos. A fines de los '40, algunas de las grandes empresas internacionales nombraron licenciarios y representantes y otras abrieron directamente filiales en distintas partes del mundo.

En Argentina los inicios de esta industria se remontan a finales del siglo XIX. Según el censo de 1887 realizado en Buenos Aires existían cinco fábricas de

cosméticos. Pero todavía el desarrollo de esta actividad era incipiente; la mayor parte de los perfumes y artículos de higiene y tocador eran importados.

En 1920 los principales productos que se importaban eran aguas de colonia, agua para el cabello, pastas para dientes, pomadas, tinturas, jabones de tocador, pastas para la barba y cosméticos, entre otros. Francia, Estados Unidos, Reino Unido y España eran nuestros proveedores más importantes.

Paralelamente, por esos años, aparece la Fábrica Nacional de Esencias Nacionales, que tenía por objeto la explotación de cultivos de menta, cedrón, rosas, naranjo agrio y bergamota. En cierta medida, este establecimiento fue uno de los gérmenes de esta actividad en Argentina.

Sin embargo, recién a fines de la década del '20 se empezó a forjar la industria de artículos de tocador, cosméticos y perfumería cuando algunos importadores decidieron empezar a producir en el país debido a las crecientes dificultades que tenían para importar. Así, el establecimiento de los mismos proporcionó al sector la técnica y la experiencia internacional. Entre las primeras empresas que se instalaron figuraron Lever y Colgate.

En 20 años la cantidad de establecimientos se quintuplicó y el número de trabajadores creció diez veces: mientras que en 1914 existían 24 fábricas que empleaban a 198 personas, en 1935 había 105 con casi 1800 empleados.

El crecimiento del sector junto a la evolución del comercio mayorista y minorista determinó el surgimiento de dos entidades gremiales: la Cámara de Fabricantes de Jabón de Tocador, afiliada a la Federación de Industrias del Jabón y Afines, y en 1932 de la Cámara Argentina de Perfumería (CAPA).

Años más tarde se dio un proceso de transferencia tecnológica, mediante el cual los técnicos y profesionales desarrollaron sus propios emprendimientos, dando origen a industrias de cosmética locales, con productos que competían con empresas internacionales.

Algunas de las firmas que surgieron por esos años fueron: Compañía Argentina Sydney Ross; Productos Solmar; Coty Argentina de Perfumería; Laboratorios Annecy; Perfumes Dana; Perfumería Gal y Floralia; ITASA Industria de Tocador Argentina; Saenz Brione y Cía.; Palmer y Cía.; Florente Givau; José A. Brancato; Camaüer y Cía.; Perfumería del Valle; Perfumerías Unidas; Perfumerías Roseto, entre otras.

Al igual que ocurre en la actualidad, la mayor parte de las empresas estaban radicadas en la Capital Federal. Un rasgo característico en este sector fue y sigue siendo su fuerte dinamismo, determinado fundamentalmente por los cambios en los usos y costumbres. Hacia la década del '50 cambió la estructura productiva de esta industria en la que perdieron importancia los perfumes, los jabones de tocador y los polvos faciales para ganar espacio los dentífricos, fijadores para el cabello, cremas para cutis, talcos, desodorantes y champúes. (UIA, 1962)

Este cambio también aparece reflejado en el mayor número de firmas, que ya en 1946 alcanzaba las 248 con 4800 operarios y en 1954, las 309 con casi 5000 empleados.

Un aspecto que ya por esos años inquietaba a esta industria era la necesidad de sustituir las esencias extranjeras por nacionales, aspecto último en el que no se ha avanzado significativamente.

En este sentido, los aceites esenciales son los principales insumos que se fabrican en el país.

En la década de los '60, nuestro país era exportador neto, hecho que contrasta con la situación prevaleciente durante los últimos quince años -excepto para el período pos devaluación – en los que la balanza comercial del sector fue deficitaria. Asimismo, el principal destino por esos años fue Paraguay, donde se exportaban cremas y jabón de afeitar, dentífricos, cosméticos y polvos.

Durante los '80, el estancamiento del mercado interno y la falta de rentabilidad derivó en el retiro de diversas empresas multinacionales, que en algunos casos vendieron las marcas a sus distribuidores mayoristas, especialmente las centradas en el subsector de artículos de higiene y tocador. En él, a finales de esa década, operaban pocas empresas extranjeras mientras que un importante número de firmas locales explotaba patentes foráneas. (M & S Consultores, 1995)

Posteriormente, la desaparición de pequeñas empresas e importadores que abastecían a las franjas de menor poder adquisitivo del mercado y el ingreso de diversas firmas extranjeras en algunos casos mediante la fusión o adquisición de empresas locales o vía radicación directa, derivaron en una mayor concentración de la oferta.

Sapónidos y Detergentes:

En el libro *Mitologías* se encuentra este texto dedicado a saponidos y detergentes que refleja el significado de distintos productos de este segmento en sus inicios.

El primer Congreso Mundial de la Detergencia (París, septiembre de 1954) ha autorizado al mundo a sucumbir a la euforia por *Omo*, marca utilizada inicialmente en Francia. Los productos detergentes no sólo no tienen ninguna acción nociva sobre la piel, sino que es posible que puedan salvar de la silicosis a los mineros.

Esos productos, desde hace algunos años, son objeto de una publicidad tan masiva, que hoy forman parte de esa zona de la vida cotidiana de los franceses a la que los psicoanalistas, si estuvieran al día, deberían sin duda tomar en cuenta. En ese caso sería útil oponerle el psicoanálisis de los líquidos purificadores (lejía), al de los polvos saponizados (Lux, Persil) o detergentes (Rai, Paic, Crio, Omo). Las relaciones del remedio y del mal, del producto y de la suciedad, son muy diferentes en uno u otro caso.

Por ejemplo, las lejías han sido consideradas siempre como una suerte de fuego líquido cuya acción debe ser cuidadosamente controlada, en caso contrario el objeto resulta atacado, “quemado”; la leyenda implícita de este género de productos descansa en la idea de una modificación violenta, abrasiva, de la materia; las garantías son de orden químico o mutilante: el producto “destruye” la suciedad. Por el contrario, los polvos son elementos separadores; su papel ideal radica en liberar al objeto de su imperfección circunstancial: ahora se “expulsa” la suciedad, no se la destruye; en el inconciente de la época *Omo*, la suciedad es un pobre enemigo maltrecho y negro que huye presurosote la hermosa ropa pura, ante la sola amenaza del juicio de *Omo*. El cloro y el amoníaco, indudablemente son los delegados de una suerte de fuego total, salvador pero ciego; los polvos en cambio, son selectivos, empujan, conducen la suciedad a través de la trama del objeto, están en función de policía, no de guerra.

Esta distinción tiene sus correspondencias etnográficas: el líquido químico prolonga el gesto de la lavandera que friega su ropa; los polvos, reemplazan al del ama de casa que aprieta y hace girar la ropa a lo largo de la pileta.

Pero dentro del orden de los polvos, hace falta oponer, asimismo, la publicidad psicológica a la publicidad psicoanalítica. La blancura *Persil*, por ejemplo funda su prestigio en la evidencia de un resultado; se estimula la vanidad y la apariencia social mediante la comparación de dos objetos, uno de los cuales es más blanco que el otro. La publicidad *Omo* también indica el efecto del producto (en forma superlativa, por supuesto) pero sobre todo descubre el proceso de su acción; de esta manera vincula al consumidores una especie de *modus vivendi* de la sustancia, lo vuelve cómplice de un logro y ya no solamente beneficiario de un resultado; aquí la materia está provista de estados-valores.

Omo utiliza dos de esos estados-valores, bastante nuevos dentro del orden de los detergentes: lo profundo y lo espumoso. Decir que *Omo* limpia en profundidad es suponer que la ropa es profunda, cosa que jamás se había pensado y equivale, sin duda, a magnificarla, a establecerla como un objeto halagador para esos oscuros impulsos a ser cubiertos y a ser acariciados que existen en todo cuerpo humano. En cuanto a la espuma, es bien conocida la significación de lujo que se le asigna. Ante todo, aparente inutilidad; después, su proliferación abundante, fácil, casi infinita, permite suponer en la sustancia de donde surge un germen vigoroso, una esencia sana y potente, una gran riqueza de elementos activos en el pequeño volumen original; finalmente, estimula en el consumidor una imagen aérea de la materia, un modo de contacto a la vez ligero y vertical, perseguido como la felicidad tanto en el orden gustativo (foies gras, entremeses, vinos)

Como en el de las vestimentas (muselinas, tules) y en el de los jabones (estrella que toma su baño).

La espuma inclusive puede ser signo de cierta espiritualidad en la medida que se considera al espíritu capaz de sacar todo de la nada, una gran superficie de efectos con pequeños volúmenes de causas (las cremas tienen un psicoanálisis totalmente distinto: quitan las arrugas, el dolor, el ardor, etc). Lo importante es haber sabido enmascarar la función del detergente bajo la imagen deliciosa de una sustancia a la vez profunda y aérea que pueda regular el orden molecular del tejido sin atacarlo.

Euforia que, por otra parte, no debe hacer olvidar que hay un plano donde *Persil* y *Omo* dan lo mismo; el plano del *trust* anglo-holandés *Unilever*.

Así la cosmética se ha definido como la disciplina que tiene por objeto el estudio de los preparados llamados cosméticos (del griego: ornativos), apropiados para el cuidado y conservación de la belleza del cuerpo humano.

Abarca un vasto campo de ciencias cuya base la constituyen principalmente la química cosmética, la cosmetología y la técnica cosmética.

La química cosmética se ocupa de los constituyentes químicos que entran en la composición de los cosméticos y de sus propiedades químicas y fisicoquímicas.

La cosmetología estudia, en particular, la acción y los efectos de los cosméticos en el hombre y establece las normas generales para su utilización práctica. Le sirven de fundamento, la anatomía, la fisiología, la bioquímica, la farmacología, y la farmacoterapia, la patología general y especial y la dermatología. Finalmente la técnica cosmética comprende las operaciones necesarias para dar a las primeras materias, dotadas de propiedades cosméticas, la forma de cosméticos.

2.1.3 – Mercado

Como se ha señalado en la introducción de este informe la diversidad de productos que integran el sector de tocador, cosméticos y perfumería determinan la conformación de una estructura empresarial heterogénea, en la que conviven PyMEs de capitales nacionales y extranjeros y grandes empresas multinacionales. En cuanto a las firmas transnacionales de gran tamaño, si bien participan en todos los segmentos de mercado, tienen mayor preminencia en los bienes de consumo masivo como artículos de tocador, capilares, higiene descartable e higiene oral. Es en estas ramas donde las grandes firmas pueden desplegar sus ventajas competitivas, como las fuertes inversiones en publicidad, desarrollo de productos novedosos o su capacidad de negociación con las vías de comercialización.

Por su parte, las PyMEs (locales y extranjeras), que también producen y/o comercializan todas las líneas de productos -con excepción de hojas y sistemas de afeitar que no son fabricados localmente y son importados sólo por las grandes firmas- tienen mayor presencia en maquillajes, tratamientos para la piel y el cabello y en fragancias.

En el cuadro siguiente se puede ver una reseña de los principales protagonistas de este sector en facturación desde el año 2001, que marcan de alguna manera la tendencia del mercado como efecto cascada para las empresas PyMEs del rubro.

Facturación de las principales empresas del sector (en millones de \$)

Empresa	2003	2002	2001	Origen del capital
Unilever (*)	1,153	1,101	1000	Holanda
Procter & Gamble(*)	563	566	312	Estados Unidos
Kimberly Clark	490	422	193	Estados Unidos
Cosméticos Avon	410	395	301	Estados Unidos
Gillette	244	251	175	Estados Unidos
Colgate Palmolive	212	215	118	Estados Unidos
L'Oreal Argentina	152	146	123	Francia
Johnson & Johnson	134	143	167	Estados Unidos
New Revlon Argentina	82	79	58	Estados Unidos
Laboratorio Cuenca	49	37	17	Argentina
Beiersdorf (Hivea)	46	45	31	Alemania
Mary Kay Cosméticos	38	29	Sin datos	Estados Unidos

(*) La facturación incluye otros productos que comercializa la firma y que no integran el segmento de artículos de tocador, cosméticos y perfumería.
Fuente: Revista Mercado

Cabe destacar que el principal activo con que cuentan las empresas es la marca; no obstante, se podría decir que ésta juega un papel más relevante en aquellos segmentos en donde las barreras a la entrada son relativamente bajas (por ejemplo, desodorantes y champúes), ya que actúa como factor de diferenciación frente a la competencia y ante los ojos de los consumidores.

El hecho de que una misma firma comercialice sus productos con diferentes marcas permite cubrir una demanda más amplia, segmentando mercados por niveles de ingresos, franjas etéreas, gustos, etc. Un fenómeno que coexiste con el anterior y que ha avanzado en los últimos años es el de las “marcas paraguas”, que consiste en utilizar la reputación de la marca de un determinado producto, exitosamente instalado en un mercado (por ejemplo, el de jabones), para el lanzamiento de uno ó varios nuevos en mercados afines (como cremas, desodorantes, etc.).

Debido a que una de las barreras a la entrada de competidores es la inversión en el lanzamiento de un nuevo producto, una estrategia usual de las empresas – especialmente entre las más grandes- es el acortamiento de los ciclos de vida de sus artículos, introduciendo cambios frecuentes en los productos, tanto en su presentación, como en su fórmula. Ello las obliga a realizar algún tipo de actividad innovativa en tecnología de producto, en diseño de packaging, etc.

En el cuadro siguiente observamos una segmentación del mercado de acuerdo al tipo de producto y la compañía que lo produce.

Composición del mercado de artículos de tocador, cosmética y perfumería

Categoría de productos	Características del mercado	Principales empresas y marcas
Fragancias	MC	L'Oréal (Lancôme, Ralph Lauren, Giorgio Armani, Cacharel, Paloma Picasso); Diffupar(b) (Orlane, Enjoy); Coty (Adidas, Chanson); New Revlon de Argentina(a) (Charlie, Aquamarino); Cannon Puntana(a) (Colbert, Kevin, Cannon Musk, L'Amour, L'Extreme); Cosméticos Avon(b)
Artículos de tocador	BC	Unilever(a) (Dove, Axe, Rexona, Lux, Impulse); Procter & Gamble (Old Spice); Colgate Palmolive(a) (Palmolive, Polyana); Coty(a) (Adidas, Dufour, Coty); La Fármaco(a) (Alborto VO5, Antiall, Veritas); Gillette(a) (Joviallo, Gillette)
Cromas	MC	Boiersdorf(b) (Hivoo); L'Oréal (L'Oréal Paris, Lancôme, Helena Rubinstein, Biothorn, Vichy y La Roche Posay); La Fármaco(a); Natura Cosméticos; Mary Kay Cosméticos, Unilever (Pond's)
Maquillajes	MC	Cosméticos Avon(a); New Revlon(b); L'Oréal(b) (L'Oréal Paris, Miss Ylang- Maybelline, Lancôme, Helena Rubinstein, La Roche Posay); Compañía Americana de Lápices(a); Mary Kay Cosméticos; Natura Cosméticos; Gigot(a); T-su Cosméticos(a)
Capilares	BC	Unilever(a) (Sedal, Dove); Procter & Gamble(b) (Head & Shoulders, Pantene); L'Oréal (Kérastase, L'Oréal Professional, L'Oréal Paris, Garnier); Laboratorio Cuenca(a) (Issue); Capilatis(a) (Capilatis); Ondabol(a) (Wolla); Plumari(a) (Hougat, Lindsay, Plumari Professional); Bifordil(a)
Hijos y bobos	MC	Johnson & Johnson (Johnson's Baby); Cannon Puntana(a) (Mujercitas, Pibe's, Paco, Coquetorías); La Fármaco(a) (Veritas); Saint Julien (a); L'Oréal (L'Oréal Paris)
Higiene Oral	AC	Colgate Palmolive(b) (Colgate, Odol, Kolynos); Gillette (Oral B, Pro); Unilever (Close Up)
Higiene Descartable	MC	Kimberly Clark(a) (Huggies, Pulls Up, Days); Procter & Gamble(a) (Pampers, Always), Johnson & Johnson(a) (Carefree, OB); Papolera del Plata(a) (Babysec, Ladysoft)
Hojas y sistemas de afeitarse	AC	Gillette (Gillette Mach 3, Sensor, Women Sensor); Bic (Bic Confort, Bic Twin); Schick

Referencias (I)
Alta Concentración (AC): tres o menos empresas concentran menos del 85% del mercado
Moderada Concentración (MC): seis o siete empresas tienen el 70-80% del mercado o tres empresas tienen el 50%
Baja Concentración (BC): tres a seis empresas manejan el 40-50% del mercado

Referencias (II)
(a) Producción local (en planta propia o por terceros) relevante respecto a su operación
(b) Producción local (en planta propia o por terceros) poco relevante respecto a su operación
Fuente: CEP

Es así que, la competencia y la dinámica propias de este mercado hacen que las empresas con mayor peso (en su gran mayoría transnacionales) realicen importantes gastos en diseño, publicidad, marketing, administración y comercialización, lo que aumenta considerablemente sus costos fijos. De la encuesta realizada por el Centro de Estudios para la Producción (CEP) surge que el 20% de las firmas consultadas gastan más del 10% de su facturación en publicidad y que sólo el 6% destina más del 10% de sus ingresos tanto en el desarrollo de nuevos productos como en el diseño de packaging. No obstante, esto no impide que las empresas más chicas, que no cuentan con suficientes recursos para hacer dichas inversiones, ocupen un espacio dentro de este sector, particularmente en aquellos nichos que no son o no han sido lo suficientemente explotados por las firmas con mejor posicionamiento. Otro rasgo distintivo de este mercado –que ha sido comentado en el primer apartado- es la tercerización de la producción, es decir, la delegación por parte de la empresa (que tiene una ó más marcas) a un tercero de la actividad productiva (fabricación). En términos generales, las relaciones entre estos actores son de

largo plazo, aunque normalmente no existe ningún acuerdo formal ó contractual para ese vínculo. Adicionalmente, el tipo de intercambio que se establece entre las partes puede variar en función de las empresas y los productos.

2.1.4 – Principales rasgos y evolución reciente del sector

Si bien gran parte de las empresas que componen el sector de artículos de tocador, cosmética y perfumería son PyMEs, las grandes firmas -que constituyen un pequeño núcleo, con mayoría de transnacionales- tienen una participación importante dentro del mercado, en particular, en el segmento de consumo masivo y en la línea de productos más sofisticados.

Al respecto, la encuesta CEP revela que existe un 21% de empresas de gran tamaño, de las cuales casi el 70% está controlada total o parcialmente por capitales extranjeros.

En cuanto a las zonas de localización, la mayor parte de las firmas se concentra en Capital Federal, Gran Buenos Aires y provincia de Buenos Aires. (Encuesta CEP).

Pese a que no existen datos oficiales al respecto, se calcula que hay en el país 400 empresas que fabrican y/o comercializan productos -de las cuales entre el 25% y 30% son terceristas- que emplean alrededor de 5000 personas.

Por su parte, la Cámara Argentina de la Industria Cosmética y Perfumería (CAPA), entidad que representa las firmas del sector, cuenta actualmente con 106 asociados, incluyendo 17 integrantes que producen artículos para terceros.

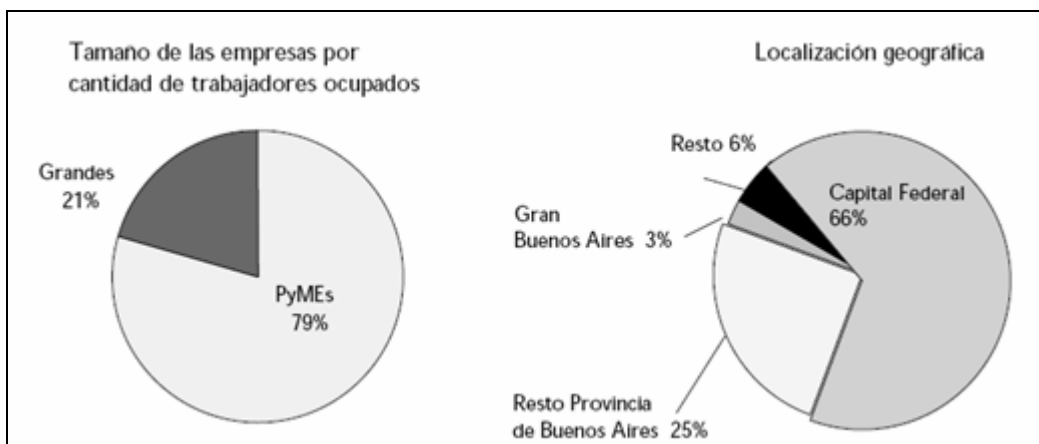
Como parte de la realización del presente informe, el CEP realizó una encuesta a empresas del sector. Fue realizada durante el mes de septiembre y contestada por 36 empresas. Para el armado de la misma se recurrió al listado de socios de la Cámara Argentina de Cosméticos y Perfumería (CAPA), así como también de las firmas participantes de la Exposición Internacional de Peluquería, Perfumería, Cosmética, Estética y Belleza Cosmesur (realizada los primeros días de octubre en el Predio Ferial de la Rural).

Si bien este relevamiento no es exhaustivo, intenta mostrar ciertas tendencias del sector en cuanto a sus principales características, patrones de comportamiento de las firmas y aspectos vinculados a su evolución reciente.

En el gráfico siguiente observamos que las empresas PyMEs del sector cosmético y de cuidado del hogar representan un 79% del mercado, concentrándose solamente el 21% en empresas grandes, la mayoría multinacionales.

En el mismo gráfico se muestra la localización geográfica donde se puede ver claramente que el 91% de la actividad se concentra en Capital y Gran Buenos Aires.

Estructura del sector por tamaño de empresas y localización



Fuente: Encuesta CEP
Año: 2007

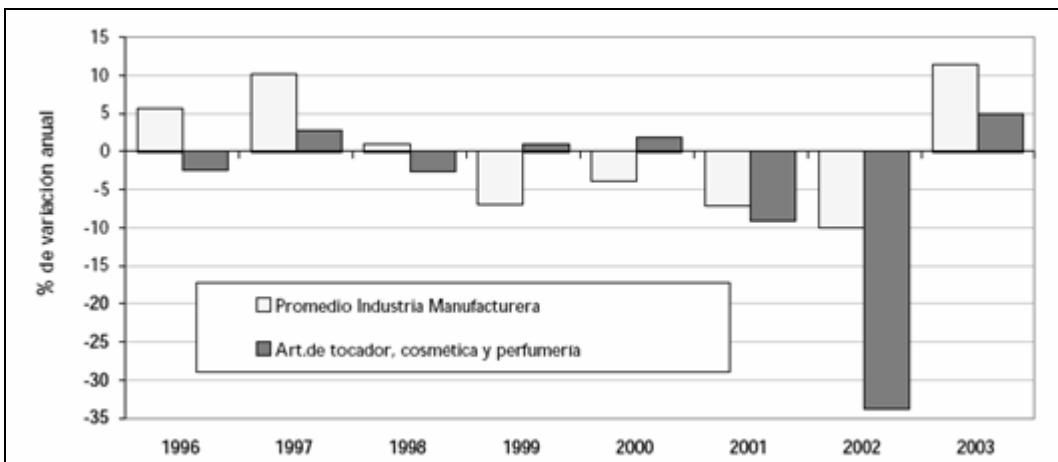
2.1.5 – Convertibilidad

A principios de los '90, la apertura comercial y la reducción y posterior eliminación de los impuestos internos al sector favorecieron por un lado, la entrada de importantes marcas y firmas internacionales de cosméticos; y por el otro, una mayor concentración de ventas en pocas empresas.

Con respecto al primer factor, cabe destacar que en esta primera etapa se produjo un importante proceso de fusiones y adquisiciones de empresas nacionales por parte de capitales extranjeros. Asimismo, la configuración de este nuevo escenario, que obligaba a las firmas a realizar algún tipo de reconversión para ser más competitivas, determinó la salida del mercado de algunos jugadores locales.

Todo esto se ve reflejado en el gráfico siguiente donde se puede observar la crisis de la producción nacional en general desde año 1998 y por consiguiente de la producción de artículos de tocador, cosmética y perfumería que siempre no es proporcional por tratarse de productos que el consumidor es lo último que resigna. Obviamente este fenómeno sociológico que ocurre en este mercado no respondió en los años 2001 y 2002 donde el país sufrió la mayor debacle de su historia económica reciente.

Variación Interanual de la producción de Art. de tocador, cosmética y perfumería y del total de la industria



En cuanto a los impuestos internos, vale la pena señalar que éstos gravaron el consumo de algunas líneas de productos con una tasa superior al 40% hasta mediados de 1993, momento a partir del cual fueron reducidos al 7%.

Finalmente en abril de 1996 fueron eliminados totalmente. En cierta medida, esto significó un cambio en el tratamiento de ciertos artículos, que dejaron de integrar la familia de los llamados bienes de lujo para pasar al segmento de consumo masivo.

La crisis del Tequila marcó el comienzo de la segunda parte de esta década, en la que no se produjeron grandes cambios en la estructura del mercado. Hasta la salida de la convertibilidad, los niveles de producción no presentaron grandes oscilaciones en esa etapa, evidenciando una performance regular, con subas y bajas.

Asimismo, a lo largo de los '90 se observó:

- Alto grado de rotación de los productos fabricados por el sector;
- Masificación del consumo de algunos artículos, lo que implica una menor sensibilidad de la demanda frente al ingreso;
- Mayor flexibilidad de la oferta a cambios en la demanda (determinada por preferencias, precios e ingresos) teniendo en cuenta que estos productos presentan una alta elasticidad precio.

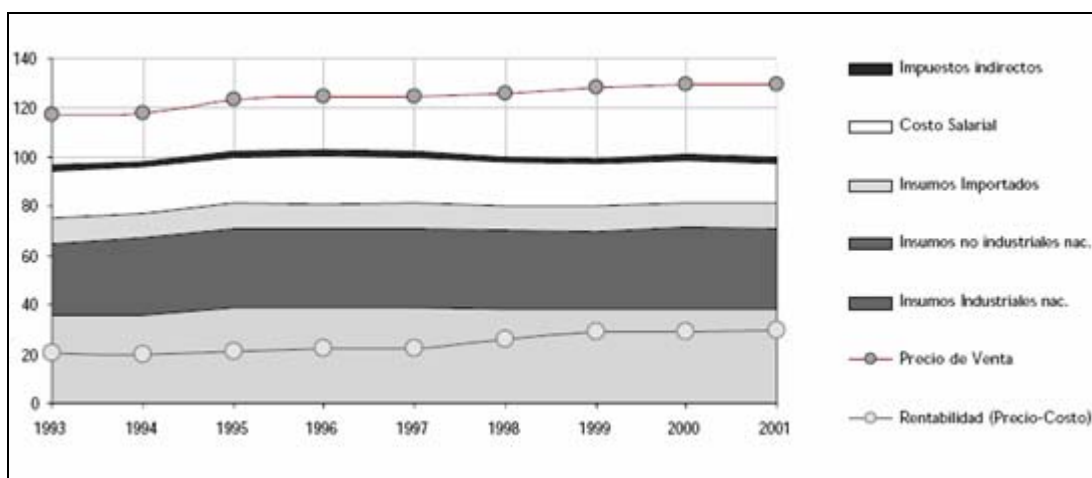
Otro fenómeno, característico de esta década, que permitió una mayor proliferación de los productos de tocador, cosmética y perfumería convirtiéndolos en artículos de consumo más general, fue el auge del supermercado.

Tal como se señaló previamente, tanto los niveles de producción como los montos de ventas, no mostraron grandes modificaciones durante el período que va desde mediados de los '90 hasta 2000. No obstante, hubo años donde existieron pequeñas bajas en la producción (1996), en las ventas (2000) y en ambos (1998).

En el gráfico siguiente se puede observar que entre 1993 y el 2001 los precios de venta y los costos del sector evidenciaron trayectorias estables con una leve

tendencia creciente, lo que determinó una ecuación económica favorable, en donde la rentabilidad unitaria promedio sobre costos⁸ para el período fue de 24%. La tendencia creciente mostrada por la rentabilidad se debió tanto a la reducción del costo salarial -a partir de 1997- como al tenue crecimiento de los precios de venta.

Evolución de precios y de la estructura de costos 1993-2001 Índices de Costos 2001=100



Nota: Esquema de costos para la rama 2424 CIU Revisión 3 "Fabricación de jabones y detergentes"

Fuente: CEP en base a datos de Indec (Matriz de Insumo Producto, IPC, IPIM, IPIB y otros), BCRA, SIIP, Ministerio de Economía y otros.

Los rubros con mayor participación durante los '90 fueron, en orden de importancia, higiene descartable, capilares y artículos de tocador. Por su parte, en el último año de convertibilidad el consumo aparente del sector cayó el 11% y la producción un poco menos, el 9%. La diferencia entre ambos se explica fundamentalmente por la disminución de las importaciones en un 12%.

En resumen, el paso por la convertibilidad del sector presentó tres etapas diferenciadas:

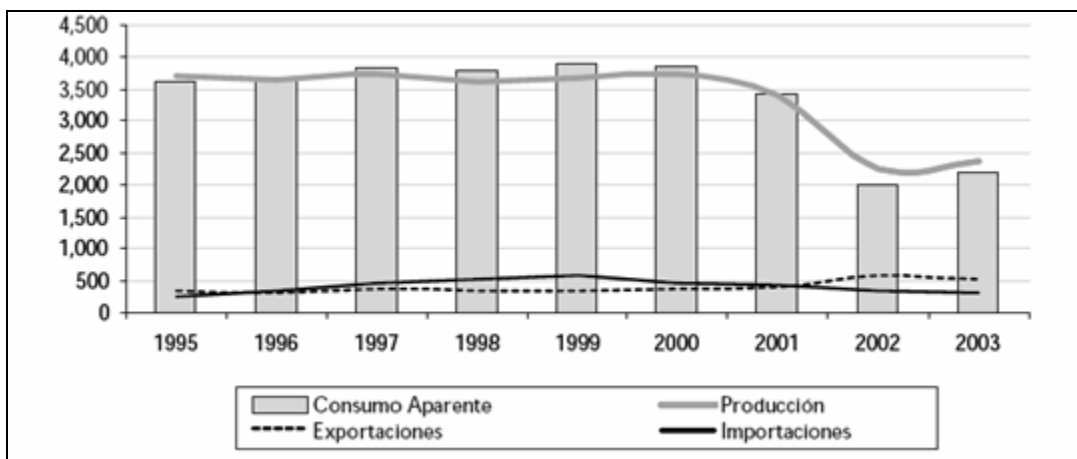
- En la primera, que se extendió hasta 1995, se produjo una importante entrada de empresas transnacionales; hubo una fuerte ampliación y diversificación de la oferta productiva.
- La segunda, que se caracterizó por presentar un marco de cierta estabilidad, con niveles de producción y de ventas del sector que no mostraron grandes variaciones como tampoco la rentabilidad en términos de costos, que se mantuvo en torno al 20%.
- En la última, que se inició en 1998, se produjo inicialmente un crecimiento de los valores producidos y del consumo aparente, que se prolongó hasta el 2001, en donde hubo una caída abrupta de ambos indicadores. Paradójicamente en esta última fase el margen del sector aumentó (en forma gradual) cinco puntos, encontrándose en el último año de paridad fija en el 23%.

2.1.6 - Pos devaluación y situación actual

En 2002, la devaluación del peso agudizó la situación que ya venía mostrando el sector hacia el final de la convertibilidad, cerrando ese año con una caída de la producción de casi el 34% y de las ventas del 40%.

Ya en 2003, con un clima de mayor estabilidad macroeconómica y con un mercado interno con signos de recuperación, los valores producidos aumentaron el 5% y el consumo aparente un poco más, el 8%.

Producción y Consumo Aparente (en millones de pesos constantes de 2003)



Fuente: CEP en base a datos de CAPA e Indec

En este gráfico se presenta la evolución seguida por las principales variables (expresadas en moneda nacional constante de 2003), en el que se observa el moderado crecimiento presentado por esta industria en los últimos años de los '90, la caída en 2001, su profundización en 2002 y luego, una moderada recuperación en 2003. En el mismo aparecen las exportaciones como un paliativo a la contracción de las ventas locales, aumentando su participación sobre la facturación total en pesos, pese a que en términos de dólares, observaron una ligera caída.

Cabe destacar que en 2002 los productos que más vieron afectados sus niveles de producción fueron los que integran los segmentos de niños y bebés (46%), maquillajes (43%) y fragancias (42%).

Asimismo se redujeron fuertemente las ventas de sistemas de afeitar (76%) y de fragancias (50%).

La recuperación de 2003 afectó con mayor intensidad a los mismos productos que habían visto caer su producción y ventas el año anterior. No obstante, esta mejora no fue suficiente como para compensar la pérdida sufrida. Paradójicamente, los productos de higiene descartable que habían sido los menos perjudicados en 2002, fueron los únicos que cayeron en 2003.

Por otro lado, si bien en 2002 las importaciones también disminuyeron, tanto en volumen como en monto, sólo una parte de las mismas fue sustituida por producción local.

En cierta medida, la dificultad presentada por esta industria para lograr una recuperación más rápida se debió a que muchos de los productos fabricados por el sector presentan una alta elasticidad ingreso y, en este sentido, la pérdida del poder de compra de los salarios jugó un papel significativo. Adicionalmente, las empresas transnacionales que operan en el mercado interno siguen estrategias regionales determinadas por la casa matriz, lo que muchas veces condiciona o dificulta decisiones como la reasignación de recursos para que ciertos productos sean fabricados localmente.

La encuesta de Sustitución de Importaciones muestra que sólo 3 de cada 10 empresas pasaron a fabricar localmente artículos que antes importaban y sólo en el 12% de los casos los productos objetos de la sustitución representaron más del 25% de sus ventas.

Sustitución de Importaciones

Tras la devaluación, ¿ha dejado de importar productos que comercializaba directamente para pasar a producirlos localmente?

Respuesta	Porcentaje de empresas sobre el total
Sí sustituyó	30,3
Los productos sustituidos representaron más del 75% sus ventas	3,0
Los productos sustituidos representaron entre el 50% y el 75% de sus ventas	3,0
Los productos sustituidos representaron entre el 25% y el 50% de sus ventas	6,1
Los productos sustituidos representaron menos del 25% de sus ventas	18,2
No sustituyó	54,5
No contestó	15,2

Fuente: Encuesta CEP

Materias Primas y Materiales de Empaque

(% sobre total de empresas consultadas)

Origen de las materias primas/materiales de empaque	Materias primas	Materiales de empaque
100% nacionales	5,6	38,9
100% importadas	2,8	0,0
Más del 50% nacionales	27,8	52,8
Más del 50% importadas	38,9	0,0
Nacionales e importadas en proporciones muy similares	11,1	2,8
No contestó	13,9	5,6
Total	100,0	100,0

Fuente: Encuesta CEP

Como se ha señalado en el primer apartado y lo refleja el cuadro de Materias Primas y Materiales de Empaque es que gran parte de las materias primas utilizadas por el sector son importadas, en tanto que el material de empaque es

mayormente nacional. La insuficiencia ó falta de provisión local de determinados insumos (esencias, vitaminas, colorantes, etc.) impidió que los componentes nacionales sustituyeran en mayor medida a los importados, pese a que éstos se encarecieron considerablemente.

De dicho relevamiento realizado surge que el 30% de las empresas consultadas reemplazaron materias primas importadas por nacionales y que este mismo porcentaje operó para la sustitución de materiales de empaque.

En el caso de material de empaque algo muy utilizado en este mercado es el vidrio en particular en perfumería donde las empresas internacionales y nacionales que producen aquí declaran la falta de proveedores locales confiables con estándares de calidad similares a los del exterior. Se señala Rigoleau como uno de los únicos proveedores locales de vidrio confiables para este segmento.

Composición del precio pre y post devaluación

	2001	2002	2003
Insumos industriales nacionales	29,4	28,3	28,2
Insumos no industriales nacionales	25,3	19,1	19,7
Insumos importados	7,9	13,7	11,3
Impuestos indirectos	1,9	2,1	1,9
Costo Salarial	12,5	8,0	8,5
Excedente Bruto de Explotación	23,0	28,8	30,3
Total	100,0	100,0	100,0

Nota: Esquema de precios para la rama 2424 CIIU Revisión 3 "Fabricación de jabones y detergentes".
Fuente: CEP en base a datos de Indec (Matriz de Insumo Producto, IPC, IPIM, IPIB y otros), BCRA, SIJP, Ministerio de Economía y otros.

En el gráfico precedente se muestra el análisis de la variación de precios pre y post devaluación que muestra que tras la devaluación, el crecimiento de los precios de venta por encima de los costos determinó un fuerte incremento del excedente bruto de explotación, que pasó del 23% en 2001 al 29%, en 2002.

Asimismo, del análisis de la estructura de costos surge que, excepto para los materiales importados que aumentaron su participación relativa, tanto los insumos no industriales como los salarios perdieron peso. Asimismo, el año pasado, dicho esquema no cambió sustancialmente; aunque cabe destacar que los insumos provenientes del exterior tuvieron una incidencia menor dentro de la estructura de costos.

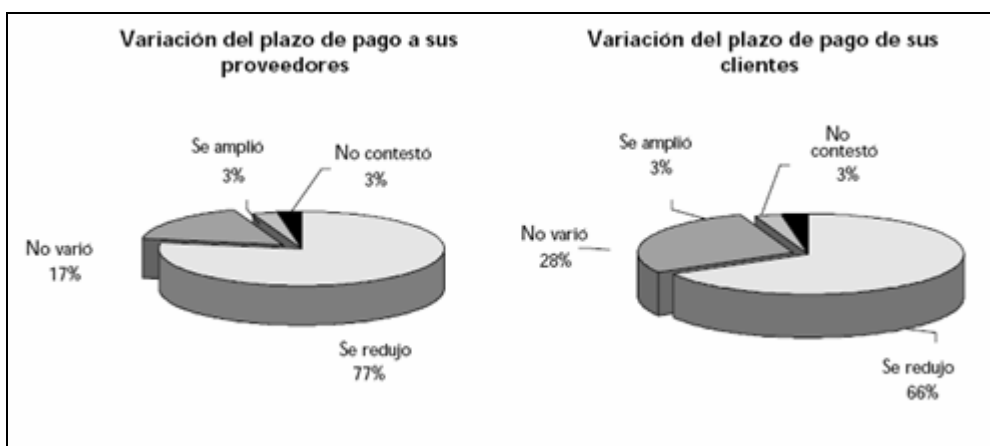
El cambio de precios relativos y la ausencia de financiamiento (interno y externo) generó un achicamiento generalizado de los plazos de pago aguas arriba y abajo de la cadena productiva; si en los '90 se llegó a comprar y vender a 60-120 días, en 2002 estas mismas operaciones debieron hacerse al contado o con un máximo de hasta 7-15 días.

En 2003, con un escenario económico más estable, también se reanimó (aunque moderadamente) el crédito interno. En cierta medida esto permitió que los plazos se ampliaran, ubicándose en torno a los 30-45 días.

Asimismo, la posición ocupada por los canales de distribución -en particular los supermercados- dentro de esta cadena permitió que éstos pudieran negociar mejores condiciones de pago en comparación con los proveedores de insumos.

De los resultados arrojados por la encuesta que se presentan en el siguiente cuadro, surge que el 28% de las empresas del sector mantuvieron los mismos plazos de pago que antes de la devaluación con sus clientes, mientras que el 17% pudo hacer lo mismo con sus proveedores.

Plazos de pago post devaluación



Fuente: Encuesta CEP

Resumiendo, en 2003 el sector aumentó levemente la producción y las ventas; aunque todavía se encuentra lejos de equiparar los niveles previos a la devaluación. No obstante, presentó una mejora de su rentabilidad con respecto a los últimos años de la década pasada.

Asimismo, pueden destacarse dos aspectos que surgen de la encuesta y que representan, en cierta medida, algunos signos de recuperación.

Por un lado, el incremento en el número de trabajadores empleados por el sector que operó en el 56% de las empresas consultadas (el 20% de las mismas aumentó su dotación en más del 30%) y por el otro, las inversiones en bienes de capital realizadas, en mayor o menor medida, por el 67% de las firmas en el período 2003/04.

2.1.7 - Comercio exterior

La oferta de productos de tocador, cosmética y perfumería en nuestro país está dirigida mayormente al abastecimiento del mercado interno, por lo que el sector no presenta una importante inserción externa.

En la década pasada, las exportaciones no superaron el 10% de la producción. Por su parte, tampoco es excesivamente relevante la participación de las importaciones en el mercado local.

En el período mencionado, ellas rondaron el 12% del consumo aparente. Con la salida de la convertibilidad éstos valores fueron superados y en 2003 se ubicaron en el 21% y 15%, respectivamente.

La balanza comercial del sector fue durante gran parte de los '90 –excepto para el año 1995– deficitaria. No obstante, la persistente brecha entre las importaciones y exportaciones no presentó un comportamiento homogéneo a lo largo del período. En este sentido, mostró una tendencia creciente hasta 1999, año en que alcanzó su punto más alto y a partir del cual empezó a declinar llegando a su mínimo nivel en 2001. Con la devaluación el saldo de las cuentas externas dejó de ser negativo y pasó a ser superavitario.

La fuerte caída de las importaciones en 2002 –se redujeron a más de la mitad– constituyen la principal causa de este cambio de tendencia. En 2003 la brecha entre las compras y las ventas del exterior se mantuvo en niveles similares a los del año anterior.

Asimismo, en los primeros ocho meses de 2004 el fuerte crecimiento de las importaciones –ya se encuentran en niveles similares a los de todo el 2003– determinó un achicamiento de la brecha comercial, pese a que las exportaciones también aumentaron (26%) en relación al mismo período del año anterior.

Por último, cabe destacar que en términos de volúmenes el saldo comercial de nuestro país fue durante los últimos 10 años superavitario.

Esto en cierta medida da cuenta del tipo de intercambio comercial, en el que la Argentina importa productos con mayor valor agregado y exporta otros menos sofisticados.

2.1.8 – Exportaciones

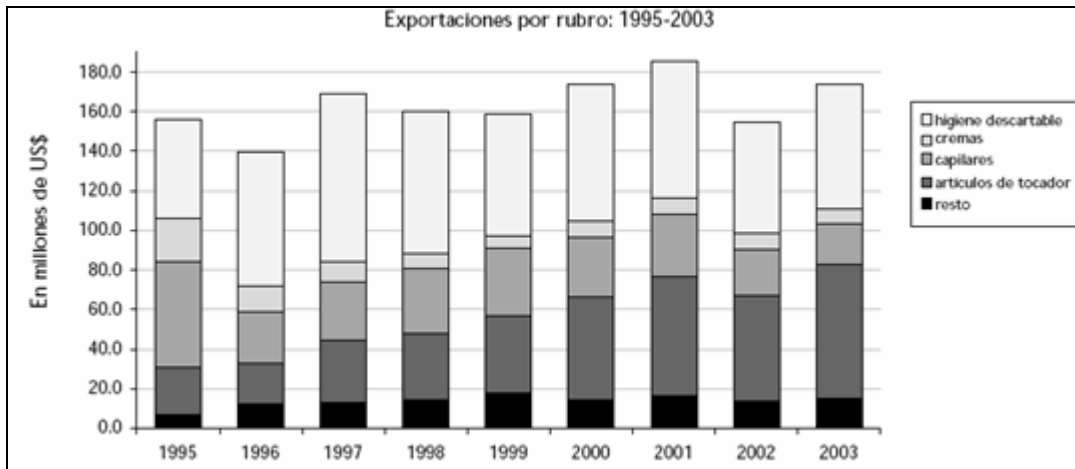
Durante la primera parte de los '90 hubo un importante crecimiento de las exportaciones que se detuvo abruptamente en 1996. La caída evidenciada ese año marcó el comienzo de una etapa en donde los envíos al exterior no mostraron grandes oscilaciones.

En el mismo sentido en que afectó a otros indicadores (producción, ventas y importaciones), la profundización de la crisis en 2002 provocó una reducción de las exportaciones del orden del 17%.

La misma fue recuperada en buena medida con el incremento de 12% en 2003, lo que ubicó a las colocaciones externas en niveles un poco inferiores a los de 2001. No obstante, como se ha señalado, la participación de las mismas sobre el total producido aumentó en promedio en esos dos años más de 10 puntos.

Con el actual ritmo de expansión, 2004 no sólo marcaría la vuelta a los niveles pre-devaluación, sino que los superaría generosamente.

Evolución de las exportaciones y participación por rubro



Como se observa en el gráfico 5.2, las principales categorías de productos exportadas son higiene descartable, artículos de tocador y capilares, que entre los años 1995 y 2001 tuvieron una participación del 42%, 22% y 21%, respectivamente.

Asimismo en 2003 se modificó el peso relativo de estos rubros, ganando participación los artículos de tocador (39%), descartables (36%) y perdiendo los capilares (12%).

Por su parte, la encuesta CEP da cuenta de la evolución seguida por las exportaciones desde 2001 a 2003 desde la perspectiva de los oferentes. En este sentido, de la misma surge que el número de exportadores cayó en 2002 y se incrementó en 2003.

Cabe destacar que una parte importante de las colocaciones externas son realizadas por empresas multinacionales, las cuales - respondiendo a estrategias de alcance regional - buscan abastecer al mercado interno y a países próximos.

Comportamiento exportador de las empresas

% sobre el total de empresas	2001	2002	2003
Empresas que exportaron	54,3	45,7	47,2
Exportó más del 30% de su producción	15,8	16,7	15,8
Exportó menos del 30% de su producción	84,2	83,3	84,2
No contestó	31,4	34,3	33,3
Empresas que no exportaron	14,3	14,3	13,9

Fuente: Encuesta CEP

Adicionalmente, en el cuadro precedente se puede ver que para el trienio 2001-2003, el 16% de las empresas exportó más del 30% de su producción.

En este sentido, los destinos más importantes de las exportaciones son: Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay; en tanto que México ha venido ocupando un espacio más destacado en los últimos años 9 .

En la segunda mitad de la década de los '90, Brasil, Paraguay, Chile y Uruguay absorbieron el 85% de las exportaciones. No obstante, esta distribución varía según la categoría de productos.

Si consideramos los rubros que más pesan (en monto) en los despachos externos, se puede observar que en esos años Brasil constituyó el primer mercado para los artículos de tocador e higiene descartable, mientras que Paraguay fue el principal destino de los productos capilares.

Con la devaluación, Chile pasó a absorber un tercio de las exportaciones, convirtiéndose así en el mercado más importante. Cabe destacar que la posición actual de este país es el resultado del crecimiento gradual de sus compras en los años anteriores.

Asimismo, otro mercado que vale la pena resaltar -por el crecimiento registrado en los últimos años es México. En este sentido, ha aumentado en cinco puntos su participación de una etapa a otra: mientras que el promedio durante los años 1995 y 2001 fue del 2%, en 2003 fue del 8%.

Como se ha señalado en párrafos anteriores, las exportaciones del sector se concentraron en un número reducido de empresas, las cuales pertenecen total o parcialmente a capitales extranjeros.

Tras la salida de la convertibilidad surge que en la mitad de los rubros hubo una mayor concentración de los envíos al exterior.

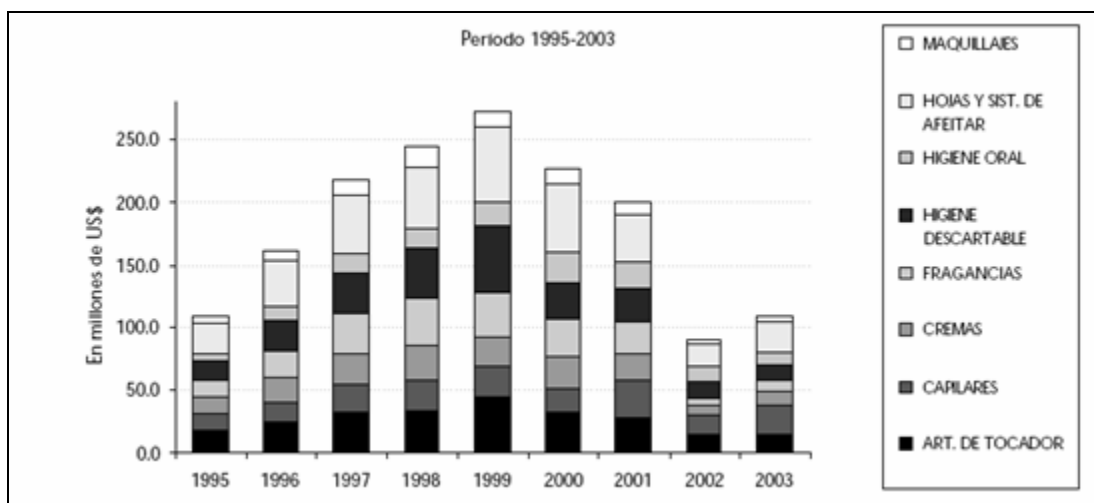
El mayor cambio en este sentido –según surge de comparar una etapa contra otra- fue en fragancias. El único caso en donde se redujo fue en hojas y sistemas de afeitar, aunque esto respondió básicamente a que, ante la falta de producción local de estos productos, las importaciones realizadas en estos últimos dos años tuvieron por objeto abastecer casi exclusivamente al mercado interno.

2.1.9 - Importaciones

En el siguiente gráfico se muestra como las importaciones presentaron durante gran parte de los '90 una tendencia creciente, que tuvo su punto más alto en 1999.

En ese año se llegaron a importar casi 272 millones de dólares en productos de tocador, cosmética y perfumería, lo que implicó una participación de casi el 15% sobre las ventas totales del sector.

Evolución de las importaciones y distribución por rubro

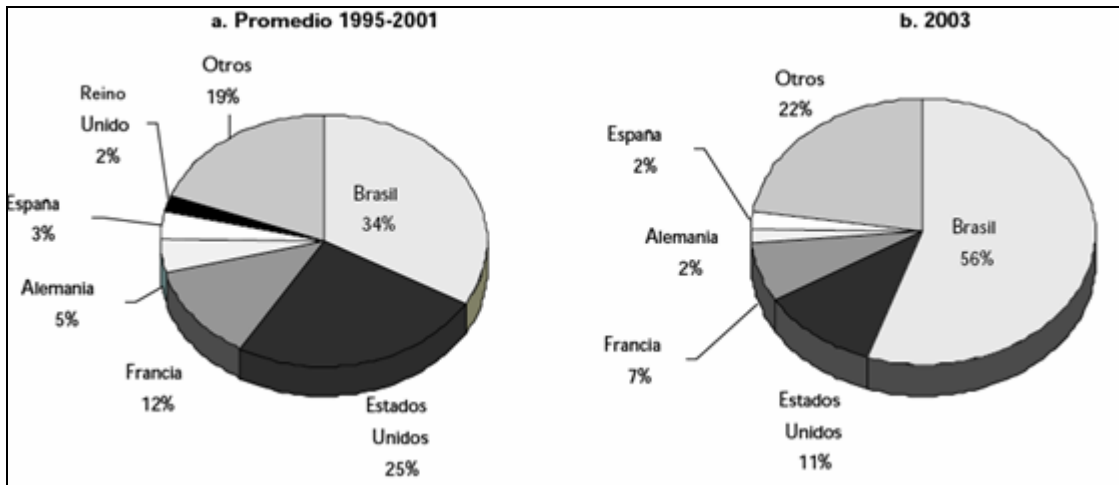


Este dato no es menor teniendo en cuenta que en 1995 éstas pesaban el 7%. La caída continua de los ingresos del exterior desde 2000 hasta después de la devaluación fue en cierta medida producto del cuadro recesivo del mercado interno. Recién en 2003 mostraron cierta recuperación, pero la contracción de las compras de artículos extranjeros acumulada durante los años anteriores ubicó a las mismas en valores similares a los de 1995.

Las principales categorías de productos que ingresaron del exterior durante el período 1995-2001 fueron: hojas y sistemas de afeitar (21,5%), artículos de tocador (15%), higiene descartable (15%), fragancias (14%), capilares (11%) y cremas (11%). Cabe destacar que, tras la devaluación, no se produjeron cambios sustanciales en la composición de las importaciones por rubros; excepto para los artículos capilares, que en 2003 pasaron a ocupar el segundo lugar en importancia, con el 21%.

Como lo muestra el siguiente gráfico, a lo largo del período 1995-2001, Brasil ha sido por excelencia el lugar de procedencia de las importaciones. En los últimos dos años ha incrementado significativamente su participación, pasando a explicar el 55% de las compras de nuestro país - cuando en la segunda mitad de los '90 representó, en promedio, el 34% -.

Composición de las importaciones por origen



Fuente: CEP en base a Índice

Por su parte, de una fase a otra se redujo la entrada de productos provenientes de Estados Unidos: que pasaron del 25% durante la convertibilidad al 12%, en 2003. Por su parte, Francia constituye el tercer país de origen, aunque también ha perdido cierta participación.

Si bien Brasil constituye el principal origen de las importaciones, esto no implica que lidere todas las categorías.

Al respecto, en rubros como cremas, fragancias y maquillajes, Estados Unidos y Francia superan a los brasileños.

Así como las exportaciones son mayormente realizadas por empresas multinacionales, también lo son las compras de productos importados. No obstante, a diferencia de aquellas, el nivel de concentración de las compras al exterior es bajo.

Este contraste entre el grado de concentración entre exportaciones e importaciones muestra en el sector la coexistencia de dos grandes tipos de firmas. Por un lado aparecen las grandes transnacionales, que desarrollan estrategias de alcance regional y hasta global, complementando líneas nacionales con importadas en el abastecimiento del mercado interno, proveyendo también a países próximos con su producción local.

Por otro lado, aparecen firmas con menor escala de operaciones, en las que su producción (muchas veces materializada a través de terceristas) está casi completamente destinada al mercado doméstico y que eventualmente complementan esta oferta con productos procedentes del exterior, pero desarrollan una escasa o nula capacidad para proyectarse fronteras afuera.

El fin de la convertibilidad marcó el abaratamiento del precio en dólares de casi todos los productos extranjeros, con excepción de las fragancias. También los artículos exportados se volvieron más competitivos, aunque en la mayor parte de los casos se mantuvo la diferencia entre los valores CIF promedio de los productos importados y los FOB exportados.

2.2 Antecedentes del Problema

La evolución del sector de productos de tocador, cosmética y perfumería mostró que durante la convertibilidad –tras la apertura comercial de los '90- favoreció la entrada de empresas multinacionales y generó una alta concentración de las ventas en pocas firmas.

Asimismo, el crecimiento ininterrumpido de las importaciones durante esos años, la reducción y posterior eliminación de los impuestos internos y el proceso de transformación de las vías de comercialización –particularmente el auge del supermercado y la transformación ocurrida en el sector de farmacias- jugó un papel relevante en una ampliación y diversificación de la oferta de productos.

La segunda mitad de esa década no presentó cambios significativos en la estructura de este mercado y los niveles de producción y ventas tampoco mostraron grandes oscilaciones.

Una particularidad de esta industria es que recién con la fuerte agudización de la crisis en 2001 comenzó a sufrir notoriamente los efectos de la recesión económica, con un fuerte impacto en la producción y las ventas.

Otra característica –no tan particular de esta rama- fue su persistente déficit a lo largo de la vigencia del tipo de cambio fijo.

Con la devaluación de 2002 se redujo fuertemente la producción y aún más el consumo aparente, dada la importante contracción de las importaciones. La contracara de esta negativa *performance* fue el aumento de la rentabilidad.

Ya en 2003, la recuperación del mercado interno generó un modesto crecimiento de esta industria y un incremento en el nivel de importaciones y exportaciones, con respecto al año anterior, aunque la magnitud general del mercado continuó comprimido.

Variaciones interanuales en porcentaje

Periodo	PIB	Consumo del sector de Tocador, Cosméticos y Perfumería	Precios al consumidor Artículos de tocador y belleza	Precio Relativo Sectorial/IPC nivel general	Empleo	Salario Medio Industrial
96/95	5,5	2,3	1,3	0,2	2,4	0,7
97/96	8,1	3,7	-0,8	0,5	6,4	-3,3
98/97	3,9	-0,7	0,1	0,9	4,3	0,3
99/98	-3,4	2,5	0,9	-1,2	1	-0,7
00/99	-0,8	-1,4	0,8	-0,9	-0,1	0,6
01/00	-4,4	-10,9	1,9	-1,1	-1,5	-2,6
02/01	-10,9	-41,3	67,9	25,9	-0,9	1,5
03/02	8,8	8,1	12,6	13,4	7,3	22,8

Fuente: CEP en base a datos de Indec, Cuentas Nacionales y Encuesta Industrial

En este cuadro se observa que la demanda entre 1995 y 2000, en lo que se refiere a consumo del sector se mostró poco elástico al ingreso. Por el contrario, en los años de crisis (2001 y 2002) las ventas evidenciaron una alta sensibilidad al ingreso.

En rigor, el virtual desplome en 2002 no sólo fue causado por la caída del ingreso agregado, sino también por el encarecimiento relativo de los precios de los artículos de tocador, cosmética y perfumería.

Ellos no sólo se incrementaron fuertemente en términos nominales (casi 70%) y respecto del salario (65%), sino también frente al nivel general de los precios al consumidor (en 32%).

En 2003, bajo un contexto de renovada expansión de la actividad y el ingreso, la demanda al sector volvió a comportarse de un modo relativamente poco sensible a la variación del ingreso agregado.

Por su parte, en 2004 se puede apreciar una recuperación más sostenida producto de una mejora en el nivel de empleo, en los salarios y cierta deflación de precios de estos artículos. Asimismo, el crecimiento que vienen mostrando las importaciones constituye una clara muestra de que están recuperando aquellas porciones del mercado que habían perdido tras la caída acumulada entre los años 2000 y 2002.

En definitiva, este anómalo comportamiento (con baja elasticidad en las expansiones del producto y alta elasticidad ante caídas importantes del mismo) parecen evidenciar un cierto comportamiento “inercial” de la demanda por productos de tocador, cosmética y perfumería.

Esto es, los niveles absolutos de consumo parecen afirmarse ante la consolidación de una atmósfera de estabilidad económica –y ello permite prever un buen comportamiento a mediano plazo-, al tiempo que producen fuertes ajustes en momentos de alta incertidumbre.

Por el lado de la oferta, se ha señalado que la diversidad de productos que integran el sector determina la conformación de una estructura empresarial heterogénea en donde se destaca la fuerte presencia de empresas multinacionales y existe un numeroso conjunto de PyMEs (nacionales y extranjeras). Asimismo las transnacionales operan en todos los segmentos, particularmente en aquellos de consumo masivo y de artículos más sofisticados.

En este mercado las barreras a la entrada están determinadas fundamentalmente por el marketing, la publicidad, la inversión en desarrollo de nuevos productos y diseños, así como de canales de distribución; y no tanto por la escala de la producción. Ello deja ciertas posibilidades de ingreso para jugadores de bajo porte, sobre todo para el aprovechamiento de nichos inexplorados –que los grandes conglomerados no alcanzan a cubrir- y otros, en los es posible ampliar la oferta de productos vía diferenciación.

Por último, y teniendo en cuenta lo expuesto hasta aquí, cabe preguntarse acerca de cuáles son los factores determinantes de los niveles de producción de esta industria.

En este sentido, se pueden ensayar diferentes alternativas posibles y sus perspectivas:

- Crecimiento de la demanda: es previsible que esto suceda en la medida en que la economía siga creciendo y con ella se recupere el poder de compra de los salarios; aún pese a la evidencia de la cierta inelasticidad de las ventas sectoriales, ya que actualmente el consumo se encuentra notoriamente atrasado respecto al de hace pocos años.

- Aumento de las capacidades competitivas frente a la producción externa: en buena medida ellas están supeditadas al tamaño del mercado. Asimismo, la especialización productiva por parte de los productores locales no sólo permitirá que estos abastezcan ciertos nichos que no son ocupados por las firmas multinacionales sino que también abrirán mayores posibilidades para colocar productos en el exterior.

- Tipo de cambio: teniendo en cuenta que la mayor parte de los insumos son importados y que una parte de la oferta local es abastecida por artículos que ingresan del exterior, el sector requiere de un tipo de cambio “equilibrado”. Esto es, lo suficientemente bajo como para no “romper” la ecuación de costos frente a precios restringidos por un mercado de acotado poder adquisitivo; aunque no tan bajo que haga imposible la competencia con productos extranjeros, tanto en el ámbito doméstico como en otros mercados.

En el 2009, en un marco general de caída en el nivel de actividad de la economía argentina, la industria de cosmética, artículos de tocador y perfumería exhibe números positivos.

Así, el crecimiento de las ventas en este sector en lo que va del año, tanto en el mercado local como en el segmento exportador, contrasta con lo que ocurre en varios sectores fabriles.

Ante la disyuntiva de priorizar consumos en un contexto de “frazada corta”, caracterizado por menores ingresos y gastos crecientes, los alimentos, como el azúcar y los productos de cosmética y belleza se ubican al tope de las preferencias de los consumidores.

Arreglarse y verse bien con poco dinero parece ser la consigna, entonces, frente a los desafíos que plantea un año difícil en materia económica y laboral.

Un estudio de IES Consultores, elaborado señala con relación a la industria de artículos de tocador, cosméticos y perfumería que la “evolución en los primeros meses del año apuntó a un crecimiento del 3%” en las ventas y un avance “del 7% en la producción, acorde a los cálculos sobre el comportamiento de las ventas”.

El informe aclara, no obstante, que el sector registró “una moderación respecto de los años precedentes debido a la desaceleración de la economía en el año actual, como consecuencia de la crisis económica y financiera internacional, que impactó en el consumo global”.

En este sentido, es preciso recordar, según datos de la consultora que entre el 2003 y 2008 el sector registró un 149,3% de incremento en las ventas medidas en pesos y 132% medidas en dólares.

Esto se debió a la mejora de los ingresos de la población por esos años, que acompañó “un avance en las preferencias del consumidor por el uso de estos productos, así como la extensión del mercado a nuevas franjas de consumidores”. Ya no puede hablarse de boom pero esta industria todavía exhibe números positivos, lo que no es poco en la actual coyuntura.

Esto está en sintonía con lo informado durante el 7mo Encuentro Nacional Retailer que tuvo lugar a comienzos de mayo, en el que diversos relevamientos subrayaron un consumo sostenido de cosméticos y perfumes.

Estrategias innovadoras de comercialización y agresivas promociones, con precios accesibles para todos los bolsillos, arrojaron estos resultados positivos. Y también existiría un factor de “autogratificación”, bastante económico, que compensa otros recortes de gastos.

En el caso de las exportaciones, si bien el saldo de la balanza comercial sectorial es positivo para el primer trimestre del año (USD1 Millón) hubo una caída del 7,6% de las exportaciones en valores, comparadas con el mismo período de 2008, mientras que las importaciones registraron un avance del 5,4%, lo que explica la reducción del saldo comercial.

Una mirada optimista

“Por el momento la crisis está afectando en menor proporción a nuestra industria. Con el primer trimestre transitado, se puede contemplar un moderado crecimiento para este año en el sector y especialmente en la venta directa” afirma Andrés Ordoñez, gerente general de Avon Argentina. Para el ejecutivo la clave es que “este tipo de productos ayudan a sentirse y verse mejor para encarar los desafíos cotidianos y los nuevos proyectos”.

Ordoñez destaca que la firma tiene una “propuesta multitarget”, lo que favorece “mantener el consumo femenino, el principal público de Avon, aún en tiempos de crisis por que permite estar a tono con las tendencias de moda sin necesidad de realizar una gran inversión de dinero del presupuesto familiar”.

Para este año, considera que los principales desafíos en la industria son “mantener los costos, proteger la rentabilidad ante un tipo de cambio fluctuante y sostener los volúmenes de mercado, adecuando los productos a las necesidades de la nueva realidad”.

Por su parte, Cecilia Mastrini, Gerente de Investigación de Mercado de L’Oreal Argentina, afirma que “al igual que en el resto del mundo, en nuestro país los productos de higiene y belleza son los últimos en sentir los efectos de la recesión en el consumo”, al tiempo que “presentan una recuperación rápida cuando la crisis comienza a ceder, por ser productos que se caracterizan por la innovación y la calidad, tanto como el placer de su uso”.

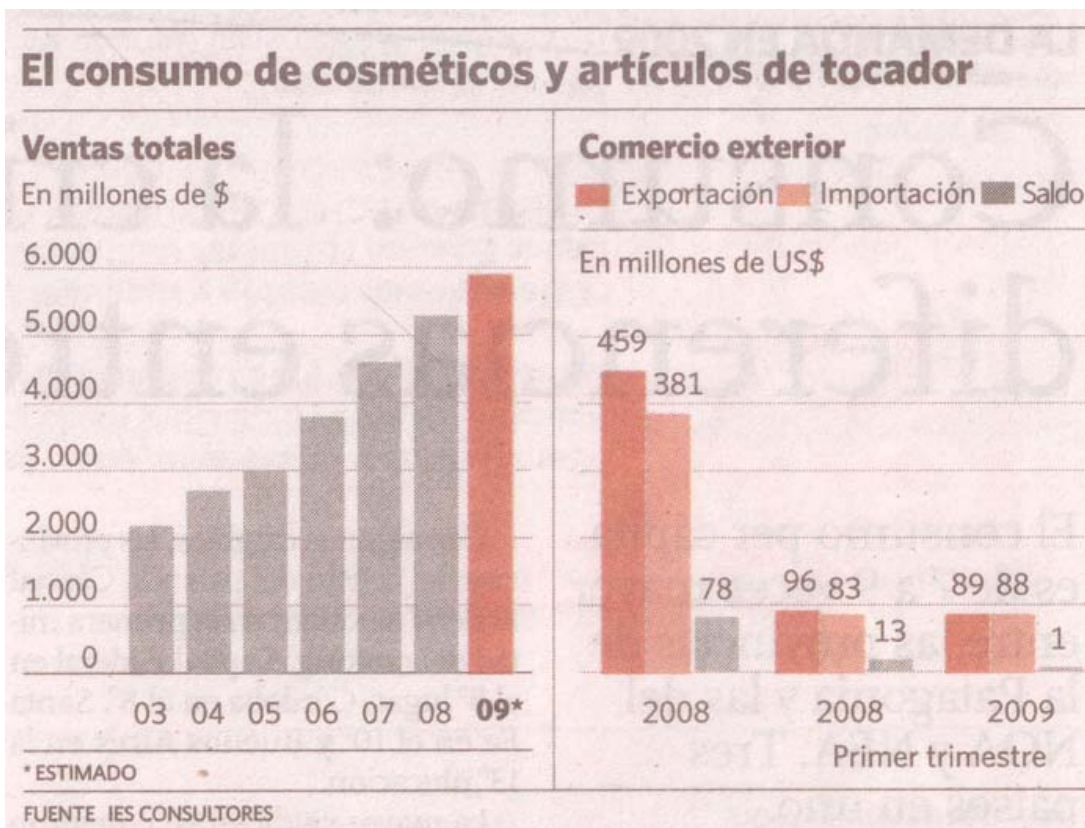
La ejecutiva adelanta que L’Oreal “mantiene el nivel de inversiones previstas este año, para continuar impulsando nuestros productos en un mercado dinámicos con muchos players y lanzamientos constantes “.

Al respecto, argumenta que “es importante focalizar las acciones en la comunicación directa hacia los consumidores, escuchando sus necesidades y expectativas, para ofrecerles productos de alto valor agregado, con una óptima relación calidad-precio”.

Desde la brasileña Natura Cosméticos, su gerente de Marketing Daniela Cimatti, sostiene que la firma “esta manteniendo un buen nivel de ventas y creciendo en relación a 2008”, y proyecta que “el mercado de cosméticos y perfumes tenga un crecimiento superior al del PBI”.

Ese optimismo lleva a la empresa a mantener este año su nivel de inversiones delineadas a fines de 2008 , mientras que no advierte un cambio en los hábitos de consumo a partir de la crisis. “Por el momento, no sentimos que haya un re-direccionamiento en el mix de productos para segmentos más económicos”. Una pauta de que en el consumo de productos cosméticos, aunque el bolsillo esté más flaco, lucir bien es lo que cuenta.

En el siguiente cuadro se observa el consumo de cosméticos y artículos de tocador reflejado en ventas totales en o que va de los años 2003 hasta hoy en millones de pesos y otro relativo al comercio exterior donde se observa claramente como que en el año 2009 exportaciones e importaciones se han nivelado respecto del acumulado hasta 2008 donde había un claro saldo a favor de las exportaciones.



Fuente: Clarín 17 de mayo 2009

2.2.1 Características de las Pymes en general

Durante los últimos años tanto en medios políticos como económicos como académicos se ha instalado con significativa fuerza el término *Empresarialidad* (*Entrepreneurship*), siendo objeto además de crecientes estudios y análisis tanto en países desarrollados como en desarrollo. Podemos decir, incluso, que el tema y sus múltiples derivaciones ha ido construyendo una disciplina dentro del campo de la Administración.

Si bien no está claramente consensuado y determinado el perfil y alcance de esta disciplina, sí está claro que con ella nos estamos refiriendo principalmente al análisis de los emprendedores, el proceso de gestación de nuevas empresas y el desarrollo de las pequeñas y medianas (PyMEs) existentes. Este trabajo está centrado particularmente en el análisis de las características diferenciales de éstas últimas desde distintos puntos de vista.

En principio podemos mencionar que particularmente en nuestro país hablar sobre PyMEs significa referirnos a un segmento empresarial especial, mayoritario y sumamente heterogéneo, que incluye en los últimos años éxitos y fracasos enmarcados en un proceso de transformación económica singular que podemos dividir en dos etapas bien diferenciadas: lo ocurrido durante la década de los años noventa hasta la crisis de diciembre de 2001 y la iniciada luego de ésta. Sabemos,

por ejemplo, que las PyMEs siguen siendo mayoría en número e importantes en el aporte de empleo y generación de riqueza, y que evidencian performances y productividades muy desiguales, pero sólo conocemos parcialmente el impacto sobre estas empresas de la primera de estas etapas y muy poco del de la segunda.

La definición de pequeña y mediana empresa en Argentina fijada a finales de los años ochenta por la resolución 401/89 del Ministerio de Economía utilizaba en la fórmula allí establecida el número de empleados por unidad empresarial a su vez diferente según los sectores económicos (hasta trescientos para industria, minería, pesca y transporte y hasta cien empleados para comercio y servicios), el volumen de ventas y el patrimonio neto.

La resolución mencionada fue derogada y sustituida por la resolución 675/02 de la Secretaría de Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional.

La misma establece que a los efectos de lo dispuesto por el artículo 1 del título 1 de la ley N° 25.300 EN Argentina serán consideradas micro, pequeñas y medianas empresas aquellas que registren hasta ciertos valores máximos de ventas totales anuales expresadas en pesos. Un informe reciente enfatiza que el sector PyME es crítico para la economía argentina y no ha alcanzado todo su potencial debido a su propia ineficiencia como así también a fallas gubernamentales y de estándares de mercado que afectan la actividad económica. Según este documento las PyMEs del país representa el 69-78% del empleo y el 61% de la producción, afirmando también que se trata de un sector extremadamente heterogéneo.

A pesar de las deficiencias del ambiente de negocios, la insuficiencia de conocimiento e información, las restricciones tecnológicas y el acceso limitado a la financiación, afectan a los tres tipos de PyMEs, y se perciben en realidad como los extremos y el punto medio de una serie continua de agentes económicos ampliamente heterogéneos; los rasgos generales de estos tres tipos de empresas se exhiben en el cuadro siguiente :

Atributos	PyMES exitosas	PyMES que "se las arreglan" o "sobreviven"	PyMES claramente fracasadas, en vías de liquidación
El mayor desafío que enfrentó la empresa	Expansión y crecimiento: Marketing especializado, soporte técnico y acceso al financiamiento.	Refundación de la empresa sobre nuevas bases de cara a las nuevas oportunidades y a los desafíos instalados por la liberalización económica.	Salida. Retiro paulatino de las actividades de producción.
Capacidad para el autodiagnóstico y "benchmarking"	Bastante elevada, en particular en comparación con los competidores nacionales e internacionales.	Limitada a lo más básico en comparación con las empresas vecinas y los competidores más directos.	Virtualmente no existente. Existe una necesidad de convencer a los familiares/dueños de que el retiro es lo más conveniente para sus intereses.
Capacidades tecnológicas	Departamento formal o equipos informales para el desarrollo de tecnología.	Tecnología informal, pueden existir grupos de ingeniería.	-----

Capacidades administrativas y de marketing	Usualmente hay departamentos formales de marketing que emplean a más del 5% del personal.	Bastante débiles y tendientes a desarrollarse sobre una base ad-hoc.	Rudimentarias.
Alianzas con otras empresas	El 80% de los exportadores exitosos están involucrados en algún tipo de alianza. Atraviesan una transición de los acuerdos informales a los formales.	Si existe alguna alianza, la mayoría es de tipo informal.	No tienen alianzas ni trabajan en red. Tienen orientación a la supervivencia y un horizonte de planificación muy limitado que impide la participación en redes de trabajo entre firmas.
Acuerdos de subcontratación	Comienzan a emerger. El dueño/administrador está permanentemente buscando acuerdos de subcontratación con grandes empresas.	Ocasionales.	Por lo general no existen.
Enfoque en las políticas públicas	Facilitación del marketing de alta intensidad y soporte técnico, basado en la total recuperación del costo de los servicios. Desarrollo de un servicio privado de proveedores y ampliación de un mercado de servicios para el desarrollo de negocios.		Asistencia en la exploración de las oportunidades de empleo para los dueños y los empleados con el objetivo de facilitar la salida y el cierre del negocio.

Tomando en cuenta este contexto argentino tan particular, difícil, incluso hostil, pensamos sin embargo que el empresario PyME sigue constituyendo un protagonista singular y de allí este trabajo.

Los actores protagonistas en este escenario son los mencionados emprendedores (entrepreneurs) y el “espíritu empresarial”.

El espíritu empresarial es la actitud y el proceso de crear una actividad económica combinando la asunción de riesgos, la creatividad y la innovación con una gestión sólida en una organización nueva o en una existente.

Drucker y Tom Peters coinciden en la naturaleza del emprendedor y en la forma de dejarlo actuar en las organizaciones. Peter, el conocido autor y especialista norteamericano en management, ha propuesto que cada gerente e integrante de una empresa sea a su vez un empresario creativo, curioso y buscador de oportunidades.

Los emprendedores ven el cambio (modificación) como la norma y algo deseable y muchas veces son ellos mismos quienes lo ocasionan. Son creadores, hacedores y eso es lo que según *Drucker* define al empresario y la función empresarial: el

empresario siempre perseguirá el cambio, dará una respuesta adecuada a una necesidad y la explotará como una fuente de oportunidades.

La naturaleza de los emprendedores ha sido estudiada desde diferentes perspectivas. Las investigaciones han encontrado que a menudo comparten ciertos rasgos psíquicos. Parecen estar motivados por una gama similar de valores y necesidades tales como la independencia y autonomía, la energía y el ritmo acelerado y prolongado de trabajo, el deseo de realización más que de poder ó reconocimiento, la confianza en sí mismo, el optimismo y una preferencia hacia el riesgo calculado.

Asumiendo que esas características están presentes en los emprendedores, varias investigaciones apuntaron a descubrirlas en las personas desembocando así en la elaboración de encuestas a fin de evaluar o determinar perfiles empresariales.

Cabe señalar que la enumeración de características personales que debe exhibir un empresario es riesgosa debido a que entramos en una inevitable generalización. Sin embargo, la mayoría de los estudios y publicaciones demuestran que el perfil empresarial incluye las características exhibidas en el siguiente cuadro:

Empuje y Energía	Tener capacidad para trabajar largas horas
Confianza en sí mismo	Tendencia a creer en ellos mismos y en sus habilidades para llegar a las metas.
Compromiso a largo plazo	Construir una empresa es pensar en largo plazo
Disposición para la continua resolución de problemas	Sobreponerse a las contrariedades
Capacidad para establecer metas	Desafiantes pero realistas y alcanzables
Moderación en el riesgo	Chance razonable
Trato con el fracaso	Preparado para enfrentarlo
Manejo de la información	Capacidad de buscar y usar la información sobre sus realizaciones
Iniciativa y responsabilidad personal	Naturaleza del "hacedor"
Uso de recursos	Saber dónde y cuándo aplicarlos y cómo buscar ayuda

No olvidemos que al fundar la empresa el emprendedor nuclea en sí mismo todas las unciones relativas a la administración de su negocio: el planeamiento, la organización, la ejecución de las tareas y el control. En definitiva, es la conocida figura de hombre "orquesta".

Entre las investigaciones sobre la naturaleza del emprendedor sobresale la de Mc Clelland. De acuerdo con ellas, el emprendedor es motivado en mayor medida por la necesidad de realización antes que por el deseo de acumular dinero, prestigio y poder y, en general, ve los beneficios derivados del negocio como un medio para evaluar la performance y realización de sus propios objetivos.

Mc Clelland analizó tres motivos básicos que juegan al crear una empresa: necesidad de logro (conseguir un resultado), necesidad de poder (influir sobre otros) y necesidad de afiliación (lograr la estima de otros). La encuesta que llevo los resultados mostrados en la tabla se basan en las investigaciones de la Durham School.

De todas maneras, en el origen de todo proceso de creación radica el reconocimiento que el emprendedor hace acerca de una necesidad que demanda ser satisfecha; y luego debe organizar los recursos económicos para poder satisfacerla. En algunos casos se tratará del desarrollo de un bien, servicio o proceso totalmente nuevo. En otros, puede tratarse de una nueva utilización de un producto existente.

El emprendedor ve el cambio como una oportunidad y la mayoría de ellos como un desafío. Los que se defienden del cambio o lo combaten muy probablemente arrastrarán a su empresa al fracaso.

Los “enemigos” de los emprendedores

Como toda otra persona el emprendedor debe luchar con múltiples obstáculos. Incluso consigo mismo. Y para poder salvarlos debe conocerse y reconocerse a sí mismo para evitarlos y combatirlos. La experiencia indica que aquellos que se presentan en el camino más a menudo son:

- Resistencia a cualquier cambio (iniciar una empresa es un gran cambio).
- Confianza en reglas, regulaciones, hábitos y certezas. Se dice que muchas veces son los emprendedores los que establecen nuevas reglas y rechazan lo convencional.
- Minimización de sí mismo y fallas en su autoconfianza que generan dudas y miedos. Lanzar una empresa requiere mucha confianza en sí mismo.
- Sobrestimación de lo que es lógico, del uso del control y de la verificación.
- Visión de la realidad en “blanco o negro”. El emprendedor debe operar en un mundo complejo. Varios emprendedores fallaron porque olvidaron considerar algunos de los numerosos factores que tienen influencia en sus negocios: el mercado con su volumen y tendencias; los competidores actuales; los competidores futuros; el poder de los proveedores; las tecnologías sustitutas; la demografía; la influencia de nuevas tecnologías; el rol del gobierno y la legislación; los estilos y ciclos de vida y el contexto económico.
- Visión contemplativa (esperar hasta que aclare). Los emprendedores hacen que las cosas sucedan. Este es un aspecto crítico porque iniciar, dirigir y hacer crecer una empresa significa actuar la mayor parte del tiempo como

un hacedor de decisiones, en tanto que como empleado en una empresa una persona será habitualmente un tomador de decisiones.

2.2.2 La PyME Argentina y su estrategia empresarial

La PyME argentina necesita plantearse urgentemente la búsqueda de competitividad en el mercado global focalizando en su estrategia; ésta debe ser viable, creíble, contener un equilibrado portafolio de negocios y que se haga operativa entregando calidad en la gestión diaria.

Sobre esa base, desarrollaremos algunos de los principios y conceptos fundamentales de la estrategia empresarial y herramientas de decisión adaptadas a la PyME.

Para Hax y Mailuf la estrategia se define como un concepto multidimensional que abarca todas las actividades fundamentales de la empresa, otorgándoles un sentido de unidad, orientación y propósito, facilitando al mismo tiempo las modificaciones necesarias inducidas por el medio. De esta forma, la definición abarca aspectos manejables y no manejables por la dirección de la empresa, ya que toda estrategia debe tomar en consideración los recursos disponibles y el contexto en sus múltiples manifestaciones (político, social, económico, tecnológico, etc).

En su carácter de actividades fundamentales, la estrategia se verá reflejada en decisiones que afectarán de allí en más la vida futura de la empresa.

El siguiente cuadro detalla este concepto multidimensional de Hax y Majluf:

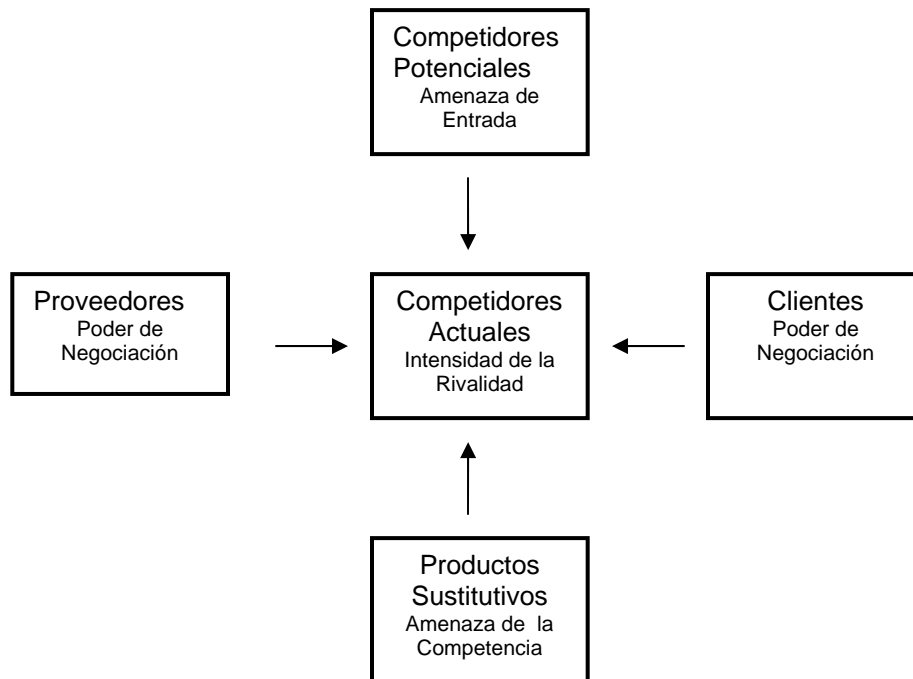
Dimensiones de la estrategia empresarial

Dimensiones de la estrategia	Su significado
1- Establecimiento del propósito	La estrategia establece los objetivos a largo plazo, sus programas de acción y las prioridades en la asignación de recursos.
2- Definición del campo competitivo	La decisión clave de esta dimensión es la segmentación. ¿En qué negocios participamos y en cuáles no? ¿Qué actividades deberíamos desarrollar?
3- Respuesta al análisis F.O.D.A.	La estrategia surge de un análisis exhaustivo de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa. Así la estrategia debe optimizar la relación de la empresa con el medio ambiente.
4- Fijación de perspectivas corporativas, de negocios y funcionales.	Corporativas (engloba la visión amplia como la misión de la empresa), de negocios (actividades para mejorar la posición competitiva de cada unidad de negocios), funcionales (desarrollo de competencias necesarias en finanzas, recursos humanos, tecnología etc.).
5- Modelización coherente de decisiones.	La estrategia debe unificar e integrar a la empresa.
6-Definición de la contribución a los stakeholders (sectores de interés).	Contribución económica y no económica que redesea hacer a los accionistas, empleados, directivos, clientes , proveedores, etc.
7-Exigencia para la empresa	La estrategia debe "desafiar" a la empresa con metas exigentes.
8-Desarrollo de las competencias centrales (core competentes)	Estas competencias son la base de la estrategia competitiva y deben tener un aporte significativo en los beneficios percibidos por el cliente del producto final y debe ser difícil de imitar por los competidores.
9-Inversión en recursos	La estrategia define la inversión en recursos tangibles e intangibles que desarrollen capacidades que garanticen ventajas sostenibles.

Por otro lado a criterio de Mintzberg, la definición de estrategia es compleja, y las investigaciones y la bibliografía que la abordan es vasta y en constante crecimiento. Tal diversidad se ejemplifica en su propia clasificación en diez escuelas de pensamiento estratégico.

Finalmente, Porter ve a toda la empresa desarrollándose dentro de un determinado sector industrial inmerso a su vez en un medio socioeconómico y técnico determinado. Se define como sector industrial al grupo de empresas que producen productos que son sustitutos o cercanos entre sí y se caracteriza por presentar las llamadas cinco fuerzas competitivas :

Las cinco fuerzas competitivas (M.Porter, 1980)



- La intensidad de la rivalidad entre los actuales competidores es un indicador del potencial competitivo y del nivel de atracción del sector industrial, en ésta jugarán el número y tipo de empresas, el crecimiento del sector etc.
- La amenaza de entrada de nuevos competidores. El hecho que aparezcan empresas con deseos de participar en un sector determinado puede provenir de causas diversas: la relación producto-mercado-tecnología, el tipo de barreras (cuán difícil es ingresar al sector debido a por ejemplo las inversiones que debo realizar en equipamientos, máquinas (hard) o capacitación del personal y tecnología de gestión (soft).
- El poder de negociación de los clientes Obviamente este poder puede influir en la rentabilidad potencial de una actividad obligando a los vendedores a disminuir sus precios, otorgar mejores condiciones de pago, o exigir la mejora de servicios aparejados con la venta.

- El poder de negociación de los proveedores. Aquí juegan las amenazas derivadas de la actuación de los proveedores. También puede darse en este caso el aumento de precios, la “presión” de abastecimientos críticos, los plazos de entrega, etc.
- La amenaza de la competencia. La empresa también debe evaluar la posibilidad de que surjan nuevos competidores y también aquellos productos que podrían sustituir a los actuales. Esta sustitución se da cuando los productos sustitutivos satisfacen las necesidades de un grupo de los consumidores de la empresa basándose en una tecnología diferente

Planteada de esta forma, la competencia en un sector industrial involucra entonces a todos los participantes y no solamente a los competidores. Así la estrategia competitiva de la empresa consiste en encontrar una posición en dicho sector industrial que optimice su relación con el medio ambiente.

Obviamente estas “cinco fuerzas” tendrán diferente importancia de acuerdo con el sector de que se trate.

La empresa debe conocer en profundidad el sector industrial. A este proceso se lo denomina “análisis estructural” y es necesario para sustituir toda estrategia competitiva.

Estrategias competitivas genéricas

Continuando con el enfoque de Porter se consideran tres tipos diferentes de estrategias competitivas: liderazgo general en costos, diferenciación y concentración o enfoque de especialista tal como se ve en la figura siguiente :

Estrategias competitivas genéricas

Todo el sector industrial

Objetivo estratégico

Segmento específico

Diferenciación	Liderazgo de costo
Concentración o enfoque de especialista	

Percepción totalmente diferente del producto

Ventaja competitiva

Costos bajos

Liderazgo general en costos

- Se basa en mayor productividad y posibilidad de ofrecer precios bajos (apunta al liderazgo total dentro de un gran mercado).
- Se procura minimizar los costos totales transformándolos en la ventaja real.
- Demanda altas inversiones y la obtención de economía de escala.
- Esta estrategia a menudo debilita las posibilidades de flexibilización ante cambios tecnológicos o de los consumidores.

Diferenciación

- La diferenciación a través de múltiples posibilidades da la oportunidad de destacarse en un mercado determinado.
- Se busca desarrollar características difíciles de imitar por la competencia y constante adaptación a las exigencias de los clientes en servicio, calidad etc.
- Por ejemplo, menor tiempo de entrega o hasta una estética específica.

Concentración o enfoque de especialista

- Esta dirigida a concentrarse en grupos de clientes por una segmentación más afinada. Recordemos que segmentar es agrupar lo homogéneo dentro de lo heterogéneo.
- Con esta opción se busca el liderazgo dentro de un mercado reducido.
- Puede implicar una diferenciación o liderazgo de costos, o ambas a la vez, pero dirigida sólo a la población objetivo seleccionada.

La visión de Bhidé y un sentido profesional de las pymes en general

Complementando lo expuesto, Bhidé plantea que muchos emprendedores inician empresas para aprovechar oportunidades a corto plazo sin considerar estrategias a largo plazo. Aquellos exitosos hacen rápidamente la transición de una orientación táctica a una estratégica para comenzar a generar las capacidades y recursos cruciales.

Para Bhidé formular una estrategia es fundamental para una compañía joven mucho más que definir los sistemas de control, establecer los sistemas de reporte o definir el rol del fundador. Los emprendimientos basados en una buena estrategia pueden sobrevivir a la confusión y a un liderazgo pobre pero sistemas de control sofisticados y estructuras organizacionales no pueden compensar una estrategia sólida.

Los emprendedores deben poner sus estrategias a prueba periódicamente, Bhidé lo ejemplifica a través de preguntas claves:

- **¿Está bien definida la estrategia?**

La estrategia de una empresa va a fallar todas las pruebas si no es capaz de darle una dirección clara a la empresa. Un emprendedor que desea construir una compañía sustentable debe formular una estrategia osada y explícita. La estrategia debe integrar sus aspiraciones con políticas a largo plazo sobre las necesidades que la empresa va a satisfacer, su alcance geográfico, sus capacidades tecnológicas y otras consideraciones estratégicas. Para que la estrategia sea atractiva para las personas y los recursos debe reunir la visión del emprendedor de hacia donde está yendo la empresa en lugar de donde se encuentra ahora. La estrategia, además, debe brindar un marco para la toma de decisiones y el establecimiento de políticas que llevarán la empresa.

Para que una estrategia sea útil debe ser concisa y fácil de entender por los componentes claves como los empleados, inversores y clientes. Además, debe evitar actividades e inversiones que, a pesar de ser atractivas, desaprovechen los recursos de la empresa. Una estrategia que sea tan amplia como permitir que la compañía haga cualquier cosa es lo mismo que no tener estrategia.

- **¿La estrategia puede generar los recursos y el crecimiento necesario?**

Una vez que el emprendedor ha formulado la estrategia debe determinar si esas estrategias van a permitir que el negocio sea rentable y que crezca lo deseado. El fracaso en la obtención de los ingresos deseados debe llevar a hacerse las siguientes preguntas: ¿Cuál es la fuente de nuestra ventaja competitiva?, ¿nuestro producto o servicio es realmente mejor que el de la competencia?, ¿el sobreprecio que podemos cobrar justifica el aumento de costos?, ¿con precios altos podemos mover volúmenes como para cubrir los costos fijos?; si trabajamos en el sector de los *commodities* ¿nuestros costos son menores que los de los competidores? También se deben considerar los problemas en el crecimiento: ¿el mercado es lo suficientemente grande? ¿La economías de escala hacen imposible un crecimiento sustentable?

Cuando un emprendimiento está estancado, el emprendedor debe actuar sobre conceptos económicos básicos. Por ejemplo, muchas personas se ven atraídas por los negocios de servicios personales, como lavanderías, porque pueden iniciar y operar esos negocios sólo trabajando duro. No deben preocuparse por enfrentar a grandes competidores, arriesgar grandes capitales desarrollar tecnología propia. Pero los factores que facilitan el inicio de esos negocios son los que generalmente impiden alcanzar las metas a largo plazo. Los negocios basados en el trabajo duro del emprendedor generalmente se enfrentan a competidores igualmente determinados. Además es difícil que esas compañías sean lo suficientemente

grandes para mantener a sus empleados e infraestructura. Los fundadores de este tipo de compañías por lo general no consiguen el estilo de vida que deseaban, sin importar cuan talentosos sean. Sin aumentar sus habilidades, pueden comer sólo de lo que cazan.

- **¿La estrategia es sustentable?**

¿Podrá la estrategia guiar a la empresa a largo plazo? La sustentabilidad es especialmente significativa para los emprendedores que forman parte de la ola de una nueva tecnología, un cambio en las regulaciones o cualquier otro cambio, exógeno al negocio, que cree una situación en el que la oferta no alcance a cubrir la demanda. Los emprendedores que se suben a la ola pueden prosperar sólo porque la tendencia está de su lado, no están compitiendo entre ellos sino con competidores pasados de moda. Al pasar la ola, a medida que desaparece el desequilibrio en el mercado, también lo hacen aquellas empresas que no desarrollaron capacidades distintivas o desarrollaron posiciones competitivas defensivas. Los que montan la ola deben anticiparse a la saturación del mercado, intensificando la competencia y la nueva ola. Debe abandonar el enfoque de “yo también” a favor de un modelo de negocio más nuevo y durable. Sino pueden vender sus empresas en gran crecimiento por sumas importantes pese a sus dudosas perspectivas a largo plazo.

- **¿Las metas de crecimiento son demasiadas conservadoras o demasiadas agresivas?**

Después de haber definido o redefinido el negocio y haber verificado su solidez, Un emprendedor debe determinar si los planes de crecimiento son apropiados. Empresas diferentes pueden y deben crecer a ritmos diferentes. Establecer el paso apropiado es tan importante para una empresa joven como para una líder. La tasa de crecimiento óptima para una empresa nueva es una función de muchos factores interdependientes.

- **Ejecutando la estrategia ¿Puedo hacerlo?**

Las grandes ideas no aseguran los buenos resultados. Esto significa que las compañías nuevas fracasan debido a que el emprendedor no es capaz de llevar a cabo la estrategia planteada ya sea porque no tiene dinero o porque no es capaz de generar ventas. Deben examinar tres áreas: los recursos, la capacidad organizacional y sus propios roles, para evaluar de esta manera sus habilidades para poner en práctica sus estrategias.

- **¿Tengo los recursos y las relaciones correctas?**

La falta de talento de algunos empleados suele ser, por lo general, un impedimento para la implementación de la estrategia. Durante el proceso de implementación de la estrategia a veces se hace difícil poder encontrar empleados

sobresalientes, por eso los fundadores realizan la mayor cantidad de tareas por sí mismos y reclutan aquellas personas que les pueden llegar a servir, que les puedan ayudar. Luego de dicha fase se deberá abocar a buscar nuevos talentos, especialmente si quieren que su negocio crezca rápidamente.

- **¿Cuán fuerte es la organización?**

La capacidad de una organización para poder llevar a cabo su estrategia depende de la estructura y los sistemas (parte *hard*) con que cuente así como también de su cultura y normas (parte *soft*) . La primera depende, a su vez, de los objetivos y la estrategia.

La cultura de la empresa, es la que determina la personalidad y el temperamento de sus empleados. La cultura llena los espacios que no fueron tomados en cuenta por las reglas. A su vez, determina el grado de competencia y colaboración entre los empleados y cómo van a ser tratados los clientes. Por sobre todas las cosas la cultura empresarial es la que determina como van a poder sobrellevar la crisis y las discontinuidades de crecimiento. Habitualmente los emprendedores copian la estructura y el sistema de otras compañías pero la cultura es algo propio, debe ser construida por cada compañía. Debe recordarse que una vez que la cultura está establecida es difícil cambiarla.

- **¿Puedo desempeñar mi papel?**

Finalmente, Bhidé plantea que aquellos emprendedores que aspiran a realizar un pequeño emprendimiento nunca van a tener que cambiar sus roles. Transformar un proyecto nuevo en una entidad capaz de existir en forma independiente requiere que los fundadores asuman roles nuevos. Los fundadores no pueden crear una empresa sustentable solamente con dejar que las cosas pasen, antes se deberá hacer mucho. Si el modelo de negocio no es sustentable deberán realizar otro nuevo. Para poder asegurarse las fuentes de recursos requeridas por un proyecto ambicioso deberán conocer la percepción que los inversores tienen del negocio, cuáles son los potenciales clientes, no dejando de lado a los empleados.

El éxito duradero requiere que el emprendedor continúe haciéndose las preguntas sobre hacia donde quieren ir y si el camino por el que está yendo lo llevará ahí.

El portafolio de negocios

Se define al “portafolio” de negocios de una empresa al total de productos/servicios ofrecidos en un mercado (segmento) determinado. Para analizar estratégicamente la posición de la empresa en este campo fue desarrollada en las últimas décadas una serie de metodologías de análisis (matrices de portafolio), algunas de las cuales tuvieron mucha difusión y aplicación. Entre ellas podemos mencionar:

- ✓ Matriz “Crecimiento-Participación” del *Boston Consulting Group* (BCG).
- ✓ Matriz de “Posición competitiva-atractivo potencial” de *McKinsey & Company*.
- ✓ Matriz del ciclo de vida de *Arthur D. Little Inc.*

✓ Matriz de productividad de *Marakon*.

Si bien la mayoría de estas metodologías de análisis tienen la obvia debilidad de intentar resumir la realidad en tablas o matrices de diferentes naturaleza y características (en definitiva, reducir la compleja realidad en un marco de información para la toma de decisiones) se considera que pueden contribuir significativamente al pensamiento estratégico.

En particular desarrollaremos la matriz del *Boston Consulting Group*, como la más representativa.

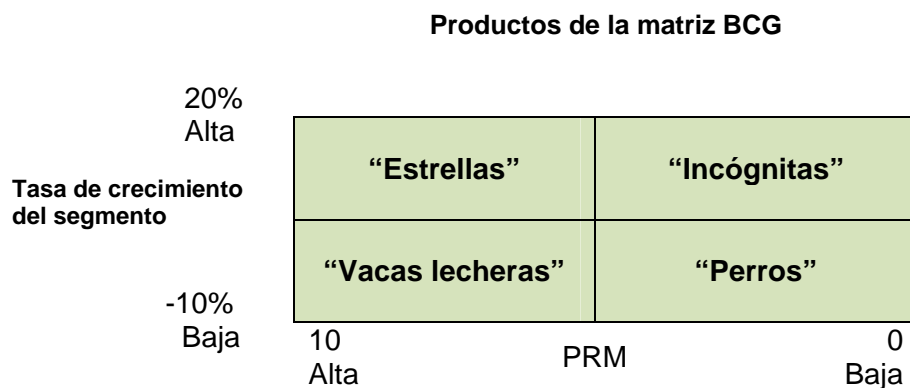
Las variables que se utilizan en dicha matriz son:

- Porción del mercado (PM): la participación porcentual en el mercado bajo análisis. Por ejemplo, el 20%.
- Porción relativa del mercado (PRM): la relación entre la PM de nuestra empresa y la PM del competidor principal. La PRM se mide de 0 a 10, de derecha a izquierda en escala logarítmica. El valor medio es 1; obviamente en este caso nuestra empresa y el competidor principal tienen la misma PM. Por encima de 1 es la participación es alta y por debajo es baja.
- Tasa de crecimiento del segmento ó mercado: se mide habitualmente de +20% a -10%. El valor medio es la tasa de crecimiento media del PBI o de la industria en los últimos cinco ó tres años.

Por ello para su aplicación es necesario identificar en la empresa estos productos representativos de unidades estratégicas de negocio.

Así confeccionada, la matriz determina la conocida tipología de productos/servicios de la empresa según el cuadrante que ocupen : productos incógnitas, estrellas, vacas lecheras y perros.

Cada uno de ellos tiene características propias y requerimientos financieros-comerciales diferentes que demandarán obviamente distintas decisiones estratégicas.

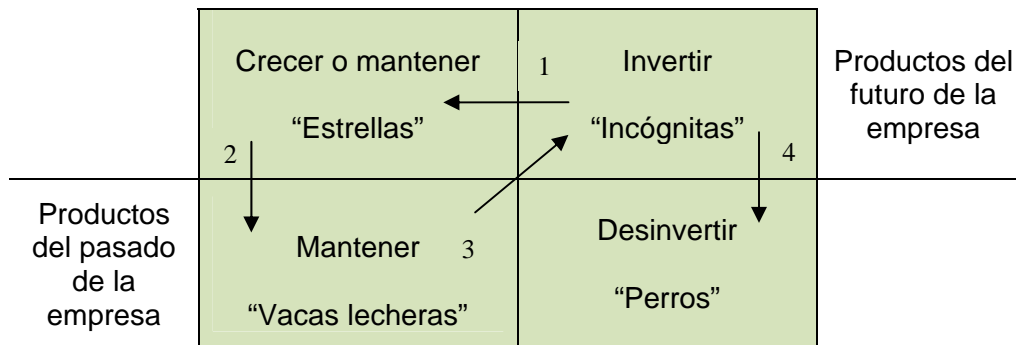


Alta tasa de crecimiento y alta de participación relativa determinan un producto “estrella” mientras que baja tasa de crecimiento y baja participación relativa definen un producto “perro”.

Aplicando este enfoque para cada uno de los productos ofrecidos por una empresa se obtiene “su portafolio de negocios” y, por ende, un marco para la toma de decisiones.

En definitiva, las decisiones básicas con este enfoque serían las siguientes (sin olvidar que debemos incorporar al análisis otros conceptos, como por ejemplo , la etapa técnica, económica y comercial de su ciclo de vida):

La matriz BCG



Los productos “incógnitas” o “dilemas” surgen habitualmente de los proyectos de investigación y desarrollo de la empresa y demandan estudios de factibilidad y otros complementarios.

La empresa espera que a mediano plazo esto productos se conviertan en “estrellas” (situación 1) y a largo plazo en “vacac lecheras” (situación 2). Sin embargo, la experiencia y varios estudios indican que el éxito comercial de productos nuevos no es muy alto, convirtiéndose en “perros” prematuramente (situación 4).

Por sus características de alto rendimiento y rentabilidad todos deseamos contar con productos “estrellas”. Con una estrategia de sostenimiento estos pasan a la deseada conversión en “vacac lecheras”.

Si bien los productos identificados como vacac lecheras han dejado de crecer, (su tasa de crecimiento está por debajo del promedio) brindan un buen flujo de efectivo (\$). La idea base sería poder aprovechar estos recursos para apoyar financieramente a los productos “incógnita” (situación 3).

Nótese que la simpleza de su confección no desmerece la riqueza que puede extraerse de su análisis. Si sumamos a ello información complementaria se comprenderá lo extendido de su utilización.

El diagnóstico estratégico de la PyME

A continuación describiremos los pasos habitual es para elaborar un diagnóstico. Este proceso de diagnóstico estratégico es el primero a realizar dentro del planeamiento estratégico que incluye, además, la formulación de la estrategia e implementación atada a un control estratégico.

En este diagnóstico estratégico se plantean las siguientes cuestiones básicas:

- a. ¿Cómo es la empresa hoy?
- b. ¿Cómo desea ser la empresa en el futuro?
- c. ¿Cuál es el contexto macro y micro de la empresa que me permitan identificar las amenazas y oportunidades?
- d. ¿Cuáles son los recursos actuales de las diversas funciones de la empresa que me permitan identificar fortalezas y debilidades?
- e. ¿Cuáles es la segmentación de mi mercado que me permita agrupar clientes en función de sus necesidades y hábitos y por ende determinar prioridades para la asignación de fondos?
- f. Realizar la matriz F.O.D.A. de la empresa.

La matriz F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

La matriz F.O.D.A. brinda la posibilidad de establecer un balance entre los cuatro componentes desarrollados en los pasos anteriores. Para aplicarla en la empresa seleccionada deben realizarse los siguientes pasos:

1. Utilice las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que usted haya analizado para la empresa.
2. Relacione cada oportunidad con cada una de las fortalezas y debilidades y sitúelos en el cuadrante correspondiente de la figura N°14. Por ejemplo, si usted identificó en la empresa una fortaleza relacionada con su nivel tecnológico (recientes inversiones, compra de nuevas máquinas, etc) y , a su vez, una oportunidad del contexto (por apertura de nuevos mercados, desaparición de un competidor, etc.), ambos se trasladan al cuadrante 1.
3. Realice el mismo procedimiento en este caso con las amenazas. Relacione cada amenaza con cada una de las fortalezas y debilidades.

Obviamente las posibilidades estratégicas que determina la matriz van desde la posición ofensiva más fuerte (combinación oportunidad-fortaleza) hasta la más débil (amenaza-debilidad).

Matriz FODA

La empresa El ambiente	Fortalezas 1. 2. 3.	Debilidades 1. 2. 3.
Oportunidades 1. 2. 3.	Cuadrante 1	Cuadrante 3
Amenazas 1. 2. 3.	Cuadrante 2	Cuadrante 4

Cuadrante de opciones estratégicas

Columna N°1: Cuadrantes	Columna N°2: Combinaciones de la empresa	Columna N°3: Opciones estratégicas
Oportunidad-Fortaleza		Posición ofensiva fuerte
Oportunidad-Debilidad		Posición ofensiva débil
Amenaza-Fortaleza		Posición defensiva sólida
Amenaza-Debilidad		Posición defensiva débil

Lo desarrollado hasta aquí es un resumen de la información y herramientas generalmente adoptadas en una empresa para confeccionar un diagnóstico estratégico. El próximo paso consiste en analizar y evaluar todas las opciones para su posterior formulación e implementación.

Como hemos comentado las tres grandes estrategias genéricas son liderazgo de costos, diferenciación y concentración que responden a las reales posibilidades que tiene la empresa de destacarse en el segmento considerando las ventajas existentes o potenciales sobre la competencia. Ahora bien, dentro de cada una de las estrategias genéricas es posible a su vez tomar decisiones estratégicas que permitan maniobrar situaciones específicas:

Decisiones estratégicas

En el crecimiento		En el repliegue
Internas	Externas	
<ul style="list-style-type: none"> Integración horizontal: compra de empresas competidoras con la misma especialidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Diversificación: buscando compartir costos, por ejemplo. 	<ul style="list-style-type: none"> Downsizing: reducción del tamaño y costos, a fin de orientarse a sectores más rentables.
<ul style="list-style-type: none"> Integración vertical: control de la etapa anterior (abastecimiento) y/o posterior (distribución). 	<ul style="list-style-type: none"> Concentración: en una misma actividad, a fin de obtener una ventaja competitiva definitiva o clave. 	<ul style="list-style-type: none"> Abandono: dejar una actividad ajena a la especialidad de la empresa.
		<ul style="list-style-type: none"> Cosecha: obtener la

2.2.3 Las Empresas Familiares y la Planificación Estratégica

El mundo de la pequeña y mediana empresa es un campo vagamente conocido para muchas personas, sobre todo, para aquellas que tienen bajo su responsabilidad la formulación de políticas de apoyo para el sector. Existen mitos que afectan la toma de decisiones de estas personas, sin embargo, existe un elemento aún más preocupante, y es que algunos propietarios de pequeñas empresas conservan sus propios mitos, el mayor de ellos es que creen que sus problemas son provocados por la falta de crédito y a veces incluso, piensan que es su único problema. Estudios han revelado que no es así, el problema radica principalmente en una Gestión Deficiente.

Estos mismos estudios sobre la PyME citan con frecuencia problemas como: La caída de las ventas, la disminución de la rentabilidad, el retraso en los pagos de los clientes, entre otros. Sólo la mitad de las empresas persiguen una estrategia de especialización que busca afianzar o expandir la presencia en el mercado de sus productos tradicionales. La estrategia de especialización es más frecuente entre la PyME de más de 500 empleados.

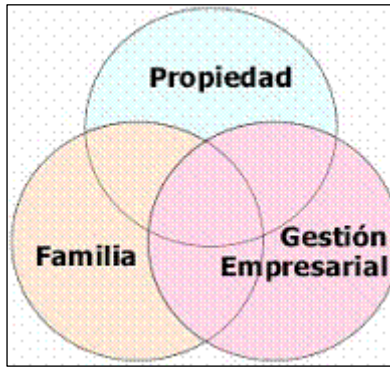
Las principales áreas a las cuales los directivos de este tipo de empresas prestan mayor atención son: las ventas, la producción, los servicios a los clientes y la calidad. La investigación y el desarrollo, así como también las actividades de planeamiento estratégico, ocupan un lugar secundario en la atención de los altos directivos. En un lugar intermedio se encuentra el área de aprovisionamiento y logística. La intensidad en el uso de computadoras es baja, sobre todo entre las más pequeñas.

La Empresa Familiar

El concepto de **empresa familiar** suele asociarse con el de pequeñas empresas, aunque esto no sea del todo cierto, las empresas familiares forman parte del "club de pequeñas, medianas o grandes empresas", por lo que tienen los mismos problemas y padecimientos de la pyme, y cuidado sino más.

La empresa familiar tiene como grandes ventajas la simplificación, la velocidad, la confianza y el acuerdo entre los socios, pero también padece un alto nivel de exigencias económicas que requieren sus socios.

En esencia, la empresa familiar es un sistema de tres círculos, donde se superponen (total o parcialmente) la empresa, la familia y la gestión empresarial.



El grado y el sentido del movimiento de cada uno de los tres círculos definirá la velocidad de madurez o de crecimiento empresarial y el nivel de entendimiento (o no) de los socios familiares involucrados.

Las empresas familiares son entidades dinámicas. A medida que maduran, el número de personas involucradas en cada uno de esos tres círculos aumenta y, con ello, se potencia el grado de complejidad en cuanto a sus relaciones. Consistente con lo anterior, las necesidades materiales e inmateriales, de la suma de estas personas, se hacen más divergentes y dificultosas de manejar, y junto con ello, la etapa de la vida en que está cada uno de ellos determina que vean la realidad de manera distinta.

Los tres especialistas más importantes en futurología empresarial, Toffler, Nasbitt y el Club de Roma, han dicho que: *“la empresa de capital no podrá ingresar al siglo XXI sin que la empresa familiar se haga cargo de la comercialización de sus productos y servicios...”*.

Por esto y muchas otras circunstancias, las empresas familiares seguirán vigentes, por lo menos durante las décadas que vienen, seguirán evolucionando, creciendo y siendo rentables. Pero la pregunta que hacen los empresarios a los consultores profesionales es siempre la misma: ¿Cómo hago para que la mía sea una de esas empresas que siguen siendo exitosas?

2.2.4 El Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard (BSC) es una metodología diseñada para implantar la estrategia de la empresa, es utilizada por reconocidas empresas las cuales han obtenido excelentes resultados, y desde su divulgación en 1992 por sus dos autores Robert Kaplan y David Norton, está siendo incorporada a los procesos de gerencia estratégica en más del 60% de las empresas en los Estados Unidos, extendiéndose su uso a innumerables negocios europeos y asiáticos.

El Balanced Scorecard (BSC) sirve para reorientar el sistema gerencial y enlazar efectivamente el corto plazo con la estrategia a largo plazo, vinculando de manera interdependiente cuatro temas o perspectivas: **Financiera, Clientes, Procesos**

Internos y Aprendizaje Organizacional. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la empresa para sus accionistas.

El Balanced Scorecard parte de la visión y estrategias de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y éstos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de clientes. Finalmente, la metodología reconoce que el Aprendizaje Organizacional es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva

La definición del Plan Estratégico y los esquemas de medición.

La conducción de la empresa familiar debe orientarse a desarrollar en su seno un consenso claro y explícito sobre los objetivos a perseguir. Esto incluye no sólo la definición del rumbo, sino la información recurrente sobre los resultados, sean buenos o malos.

El concepto de gobernabilidad en las empresas familiares debe estar bien establecido. La gobernabilidad esta representada por el conjunto de reglas, procedimientos y prácticas que establecen las organizaciones y fijan los límites e incentivos para el comportamiento de los individuos y "familiares". La gobernabilidad permite mejorar la eficacia y eficiencia de éstas organizaciones.



El sistema de rendición de cuentas o reporte de gestión forma parte de la gobernabilidad. Las empresas familiares pueden y deben establecer un esquema de reportes de gestión del tipo "Gerencia Estratégica", donde a partir de las estrategias del negocio, es decir, de los objetivos estratégicos, se define un plan de acción (iniciativas, proyectos, presupuesto) y se establecen compromisos de manera conjunta, se realiza un seguimiento continuo del cumplimiento de compromisos y metas, mediante la evaluación de indicadores de desempeño asociados a la estrategia, y se genera un proceso de aprendizaje y retroalimentación, que permite actualizar, y formular los cambios y recomendaciones adecuados y oportunos para el cumplimiento de los objetivos.

De esta manera se darían las condiciones para que la empresa sea manejada por unos pocos (fundamentalmente los mejores), pero sea poseída por muchos más. La gerencia estratégica de la gestión le correspondería a los mejores profesionales, *sean o no de la familia*.

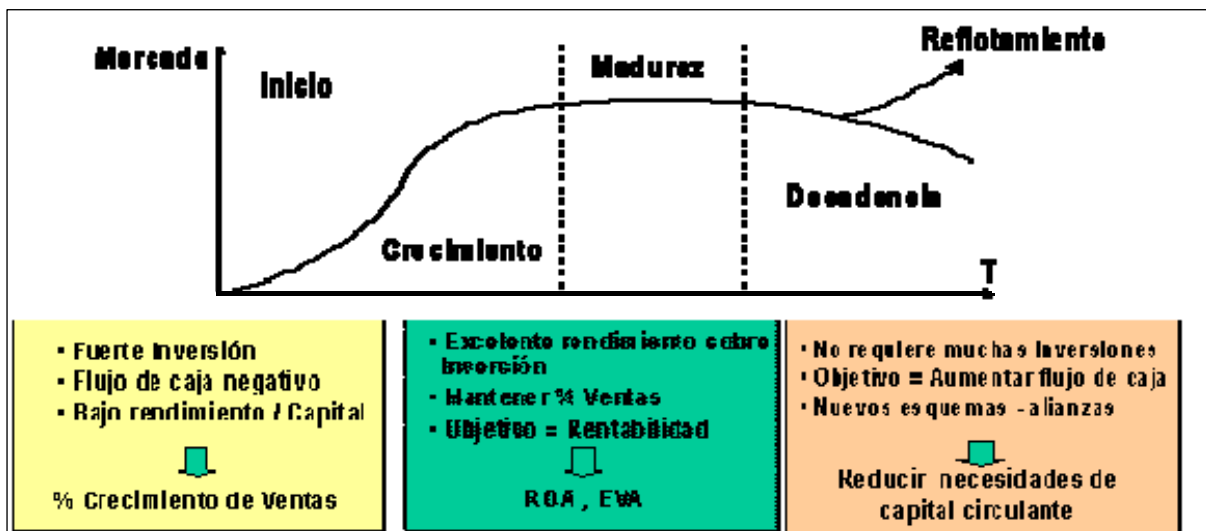
La misión de largo plazo hacia la que se dirige el empresario comienza con un objetivo modesto: Sobrevivir sin trabajar en relación de dependencia. Al lograrlo, encara como meta la rentabilidad y, en algún momento, define su objetivo final: la trascendencia. Para cumplir con esta misión la empresa debe trazar su "carta de navegación", es decir el rumbo tanto para los accionistas como para la empresa. Periódicamente, hay que tomar decisiones estratégicas para poder mantener viable el negocio familiar pero, fundamentalmente, para contar con una base que permita crecer sin dificultades internas, aprovechando toda coyuntura favorable en el medio externo. *Preparar una empresa familiar para que pueda seguir siendo exitosa generación tras generación es un trabajo, también, de varias generaciones.*

El Balanced Scorecard le permite trazar ese rumbo con el uso del diagrama causa efecto, o mapa estratégico, el cual resume de manera gráfica los diferentes objetivos estratégicos de la empresa, en cada una de las perspectivas o temas: Financiera, Clientes, Procesos y Dinámica Organizacional.

Para alcanzar los diferentes objetivos propuestos, el empresario sabe que tiene que crecer, y que, para lograrlo, tiene que invertir. La siguiente pregunta es: ¿ cuál puede ser la fuente de estos fondos ? y la respuesta más sencilla es: hay que ganar mucho y retirar lo menos posible, de manera tal que la masa para reinvertir sea importante.

En el ínterin, es tanto el esfuerzo dedicado a impulsar este proyecto, que el empresario se genera, así, un sistema de retro inversión casi automática, que es el que financia el crecimiento. Prácticamente olvida la cuestión de su ciclo de vida y sigue el proceso continuo de reinversión, en una actividad de bajo riesgo, olvidando separar reservas financieras para futuras necesidades. Esta es la causa generadora de muchas de las dificultades en la vida empresarial.

Los objetivos financieros difieren de forma considerable en cada fase del ciclo de vida del negocio, en la etapa de inicio, como se mencionó antes,: hay que ganar mucho y retirar lo menos posible, de manera tal que la masa para reinvertir sea importante, en la etapa media de crecimiento y madurez el objetivo financiero debe estar dado por la rentabilidad y en la etapa de decadencia o en todo caso iniciar un proceso de reflotamiento, en condiciones similares al inicio de la empresa, pero con un aval es necesario reducir drásticamente las necesidades de capital a fin de "guardar" muy sólido para obtener fuentes de financiamiento externa. En esta última etapa, quienes están en ejercicio del poder envejecerán y cambiará su papel. De hacer, pasarán a enseñar. Otros (y no ellos) aprenderán y harán. Ellos enseñarán; tendrán, de este modo, más tiempo disponible para otras actividades antes relegadas. El asunto es que, llegado un momento, la actual generación ingresará en el síndrome "otra vez no", (una vez construí el patrimonio que tengo, otra vez no lo podré hacer, y menos a los 60 o 70 años).



Todo lo anterior se complica cuando la familia empresaria crece más que la empresa. Cada uno de los miembros (generalmente, hijos) tiene una estimación global que tiende a hacer pensar que habrá empresa de la familia para todos, y cuando se enfrentan con la realidad, visualizan que ello no es así y, más aun, que no hay mercado para vender sus tenencias accionarias. Ello lleva a enfrentamientos familiares, en relación con las tenencias.

Para poder seguir adelante, en cada generación, hay que anticipar decisiones que permitan evitar posibles conductas generadoras de enfrentamientos y dificultades. Los riesgos posibles son: Atomización empresaria de capital, Conflictos, Continuidad empresaria, Retiro del Empresario o Financiación. Presión litigiosa y no controlable hacia la venta de paquetes accionarios, Mercados y fuentes de financiamiento, entre otros. Es preciso explorar el planteamiento estratégico futuro y la factibilidad de lograrlo es una parte fundamental de este proceso. Para ello, se requieren actualizar las estrategias, muchas veces muy distintas de lo que fue el trámite habitual hasta ese momento.

2.2.5 Más allá de la rentabilidad, la perspectiva social.

El objetivo clásico, vigente en muchas familias empresarias, es: dar trabajo, generar puestos para los familiares, antes o después de ser accionistas. Quienes sostienen esto entienden que la estructura empresarial debe contener, en términos laborales, las necesidades de accionistas y familiares, en especial en momentos de crisis. En esta línea también está el objetivo de mantener junta a toda la familia, edificando una tradición, memoria e historias comunes. También se encuentra la aspiración de dar testimonio económico y social de una ideología religiosa común, a través de la financiación de proyectos comunitarios o, simplemente, de donaciones.

En otros casos muchos más simples, hay familias empresarias en las que los accionistas tienen como objetivo lograr, con su posesión (y sus dividendos), una

buena forma de vida, independiente de su papel en la empresa, así como una imagen de reconocimiento.

El mecanismo de cambio en las empresas familiares es el paso del tiempo y la calidad de su administración. Esto hace que, a medida que pasan las generaciones, ocurren importantes cambios en varios frentes.

Los procesos internos y de aprendizaje

Es más fácil y más cómodo extender los conceptos familiares a los empresarios. Si esto ocurre, es muy posible que surjan dificultades y enfrentamientos. La empresa familiar es una persona jurídica distinta de la familia y de cada uno de sus miembros, y su objetivo es trascender en el tiempo, Por lo tanto, la empresa de la familia no puede padecer la obligación de trabajar con conceptos familiares, de la misma manera que en una familia no pueden aplicarse puros conceptos empresariales. Confundir los dos mundos deja a ambos segmentos débiles y propicios al conflicto. Entre las áreas que generan confusiones, y que son causa de los enfrentamientos que llevan a la desaparición de las empresas, y muchas veces, también, de la familia están:

Temas que generan confusiones	¿Qué pasa en la familia?
Poder y proceso de decisión	Los padres se visten con la autoridad
Participación	Nacer da derecho a tener un puesto en la familia
Remuneración y dinero	Cada uno recibe (o retira de la caja familiar) lo que necesita según criterio predefinido. La igualdad de derechos proviene de la pertenencia familiar
Entrenamiento	Cada uno se entrena o capacita según su vocación o requerimiento personal
Cómo se considera a los familiares	Cada miembro es en sí mismo un fin. Se propicia el crecimiento personal
Evaluación y reconocimiento	No se hace diferenciación entre los distintos miembros. El reconocimiento es por pertenencia familiar
Roles	Tienen que ver con el hecho afectivo, con la organización familiar y con las fuerzas o debilidades de las personas en el ámbito familiar

Temas que generan confusiones	¿Qué pasa en la empresa de la familia?
Poder y proceso de decisión	La autoridad viene de un modelo formal que se mantiene en el tiempo. Quien tiene la autoridad operativa debe ser el más capaz y puede o no ser el padre.
Participación	El desempeño de un puesto debe ser función de la capacidad y de la experiencia.
Remuneración y dinero	La remuneración y los beneficios dependen del puesto desempeñado y del desempeño.
Entrenamiento	Cada uno debe entrenarse de acuerdo con lo que requiera la empresa.
Cómo se considera a los familiares	Cada miembro es un medio antes que un fin. El crecimiento individual tiene que ver con los objetivos empresariales.
Evaluación y reconocimiento	Se reconoce y recompensa el buen desempeño. La evaluación debe estar despojada del tema de la pertenencia familiar
Roles	Deben diferenciarse según sean accionistas, herederos, directores, o gerentes. El papel define el derecho a la remuneración: dividendos, honorarios o sueldos

Entonces, ¿Por qué algunas empresas familiares sobresalen por su éxito, mientras otras deben conformarse con sobrevivir, o aún peor, se debilitan hasta desaparecer?

Existen muchas causas para explicar esta diferencia, pero existen factores claves en ese grupo de empresas que se destacan, entre los cuales se pueden mencionar:

- La atención prestada al desarrollo y seguimiento de las estrategias,
- El uso de mejores prácticas en áreas como gestión, financiera, administrativa y organizacional y
- La profesionalización del personal.

En resumen, el uso de un modelo de gerencia del tipo Balanced Scorecard, que se basa en la orientación estratégica de la empresa para definir el plan de acción y el esquema de seguimiento y evaluación de la gestión, facilita a las empresas familiares y a la PyME en general, la integración del día a día (corto plazo) con los planes futuros (largo plazo), y lo prepara para afrontar de mejor manera el reto de ser rentables y crecer, en otras palabras las prepara para ser negocios con una gestión empresarial eficiente.

2.2.6 Radiografía de las PyMES 2009 (Clarín 19 de julio 2009)

Un trabajo de investigación llamado “Estructura Productiva PYME 2009” realizado por la Consultora Claves Información Competitiva dio como resultado la fuerte preeminencia del segmento pyme dentro de la estructura productiva local, lo que se advierte tanto en todos los rubros como las jurisdicciones del país.

Considerando que sólo entre las empresas “formales” más del 99% son pequeñas y medianas, no hace falta mucha imaginación para saber que el porcentaje sería mucho mayor si se consideraran el alto número de los pymes que no están, más allá de la consideración que merezca la cuestión, dentro de la “legalidad”.

Los datos surgieron del cruce de información de fuentes públicas y privadas, como el INDEC, EL Observatorio Pyme de la UIA, el monitoreo que realiza Centro de Estudios para la Producción del Ministerio de Economía y diversas bases de datos elaboradas por los ministerios de Economía, Producción, Trabajo y Seguridad Social, la subsecretaría Pyme, la Cámara de Exportadores de la República Argentina y la AFIP, entre otras.

Por otra parte, el trabajo se dedica a las empresas “que se hallan dentro de la formalidad, es decir la denominada “Economía Observada”, ya sean personas físicas jurídicas. Es decir que se incluyen los trabajadores autónomos y monotributistas.

Y la categoría Pyme surge de la propia definición que brinda la disposición 147/2006 de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa que a su vez fué adoptado por el Banco Central mediante la comunicación A 4682/2007.

Antes de comenzar a dar algunos datos de los que están incluidos en el estudio, resulta interesante destacar que las pymes no son una “réplica a menor tamaño” de las grandes empresas. Por el contrario, “conforman un segmento altamente heterogéneo” con características especiales en cuanto a su modo de organización, cultura empresaria y tecnología aplicada”, incluso entre empresas de similar tamaño y actividad. Por otra parte “configuran el conjunto de empresas más vulnerables a las deficiencias de las estructuras de los mercados en donde operan y a las consecuencias de las políticas económicas y regulaciones estatales vigentes”.

A pesar de estas desventajas “las pymes fueron el segmento empresarial que más rápido se adaptó al escenario pos-convertibilidad”, en buena medida debido a la “mayor agilidad intrínseca que poseen” aclara el trabajo de Claves.

Claro que algunas de las características que explican su éxito se vuelven en contra. “Actualmente, el segmento de las pymes padece un elevado grado de incertidumbre, producto tanto de las consecuencias de la crisis financiera internacional como de la complicada situación económica, política y social que presenta la Argentina en 2009”, una tendencia que ya se reflejaba el año pasado en las encuestas y medición de los índices de confianza de la Fundación Observatorio Pyme de la UIA.

Entre las principales preocupaciones actuales de las pymes se encuentran el aumento de los costos endógenos, la retracción de la demanda y “la inconsistencia de la políticas monetaria, cambiaria y fiscales”. Adicionalmente, “al financiarse básicamente con recursos propios, las pymes son más sensibles que las empresas de mayor tamaño relativo a las oscilaciones que experimentan sus

tasas de rentabilidad” y “ a pesar de ser uno de los segmentos que lideraron la última fase de crecimiento de la economía argentina, las pymes no tuvieron entre sus prioridades acudir a entidades financieras en búsqueda de financiamiento”.

Del total de 558.978 empresas “formales” detectadas, 553.645 son las que responden a la definición de pyme ya comentada.

De esta última cantidad, 252.350 son proveedoras de servicios; 131.230 son comerciales; otras 76.544 son industrias; hay 64.955 dedicadas al sector primario y las restantes 28.566 no tienen clasificación.

El 74% de las pymes (414.253) emplean entre uno y cinco empleados, porcentaje que se eleva al 92,16% (515.152) al considerar a las empresas que emplean hasta 20 trabajadores.

Resumiendo podemos decir que, el 92% tiene menos de 20 empleados, pero en total dan trabajo al 66% de los empleados del país.

La mayor parte de las pymes registradas, lógicamente, se encuentran ubicadas dentro o alrededor de los centros urbanos más importantes.

Cabe una aclaración en este punto: al tomar en cuenta el domicilio de registro legal de la empresa, puede darse el caso que la actividad productiva se encuentra en otra región.

Un caso: en la Ciudad de Buenos Aires se encuentran registradas más de 200 empresas cuya actividad económica es “explotación de minas y canteras”

Y los baches porteños no son tan profundos ni rentables. Contrariamente, existen seguramente más empresas en las provincias, pero el estudio sólo considera a las formales, una característica menos extendida en el interior.

Sumando la CABA y la Provincia de Buenos Aires, se encuentran el 55,06% del total de empresas formales . Siguen en orden decreciente, Córdoba (9,61%), Santa Fé (9,48%), Mendoza (3,96%), Entre Ríos (2,91%) y Tucumán (2,17%).

El menor registro corresponde a La Rioja, con el 0,36%, apenas 2.026 empresas.

Claro que esta estructura productiva que se desparrama en todo el país enfrenta desafíos muy fuertes. “Hay un problema estructural que es muy difícil de resolver sin un acuerdo que incluya a políticos, empresarios y sindicalistas y que tengan una mirada global sobre el mercado y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas”, sostiene Nelson Pérez Alonso, titular de Claves.

Y agrega que “las pymes tienen un problema central de financiamiento que no se resuelve a pesar de las promesas oficiales. Para crecer se necesita invertir y pero es muy difícil de lograr sin una política oficial, de Estado podría decirse. Brasil, por ejemplo, es un caso a estudiar. El otro gran problema, y hay más, claro, es que sin apuntar a un mercado regional, a las pymes no les conviene crecer”.

2.2.7 Las Pymes en el mercado cosmético nacional

El mercado cosmético nacional se podría dividir en cuatro grandes grupos:

Cuidado de la Piel, Cuidado del Cabello, Cuidado Solar y Desodorantes.

Hay otro grupo secundario conformado por Fragancias, Baby Care, Men Care, Bath and Shower Products, Salon Hair Care, Styling Agents, Colour Cosmetics, Higiene Oral y Depilatorios.

La necesidad de lucir bien y juvenil es una tendencia que irá en aumento así como la conciencia sobre la propia imagen.

Esto se potencia porque el 83% de los hombres respondieron que la buena apariencia está relacionado fuertemente con el progreso en el trabajo de acuerdo a los resultados de la encuesta realizada en 2008 por D'Alessio Irol una compañía de Investigación de Mercado para Euromonitor.

Argentina Value (Peso millon)	2008
1- Hair Care	1.295,0
2- Deodorants	765,5
3- Skin Care	717,3
4- Men's grooming products	705,4
5- Fragrances	682,2
6- Oral Hygiene	412,9
7- Bath and shower products	399,4
8- Colour Cosmetics	351,8
9- Baby Care	97,3
10- Sun Care	71,4
11- Depilatories	33,7
Cosmetics and Toiletries	5.192,5

Cuidado de la Piel: Skin Care

El mercado de Cuidado de la Piel alcanzó un 18% de aumento en valor de ventas al por menor (retail) lo cual significò en 2008 un total de MUSD 357.

Las ventas retail de los productos para el cuidado de la piel pronostican tener un aumento del 21% al 2010 respecto del 2008 debido a la persistente crecimiento de tendencias de autoestima y el mantenerse con aspecto juvenil.

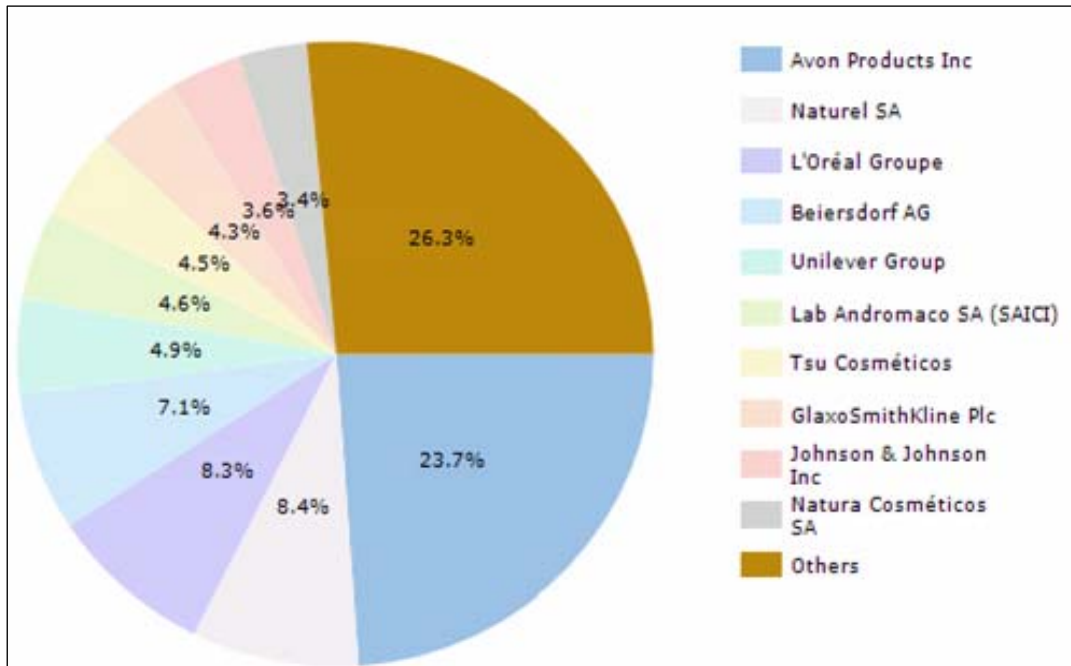
Es importante conocer que los consumidores usan el rostro como parte del cuerpo para determinar la edad de una colega ó amigo, por ello es que la tendencia juvenil trae como consecuencia mayor nivel de ventas en productos faciales que en corporales.

Dentro de los corporales las ventas tienen su pico en los productos que prometen firmeza y anti-celulitis, que los de propósitos generales.

Solamente el segmento de cuidado de manos se escapa de la tendencia juvenil, predominando productos básicos con algunas innovaciones que van apareciendo como ingredientes anti-edad o vitaminas como consecuencia de los beneficios utilizados para el resto del cuerpo.

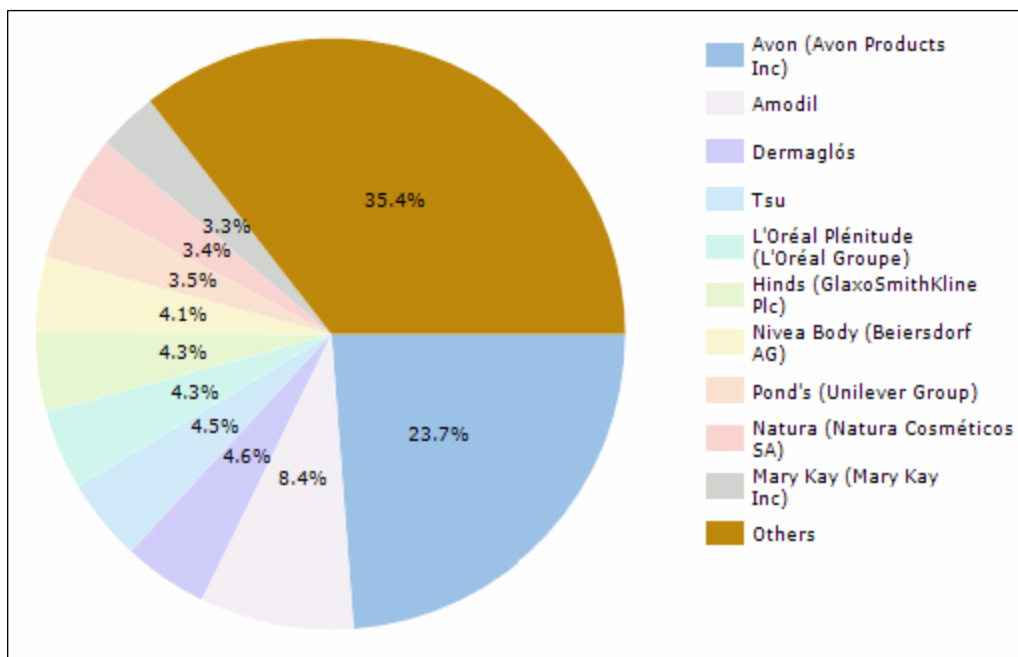
La innovación en cuidado de la piel en los años venideros estará orientado a una tendencia cosmocéutica y las compañías continuarán lanzando productos con nuevos ingredientes basados en esta tendencia para asegurar el posicionamiento y dar credibilidad a sus productos.

La figura siguiente muestra las compañías que lideran este segmento del mercado cosmético durante el 2008 en valor de ventas al por menor. (retail value %)



Fuente : Database Euromonitor 2008

Así mismo, las marcas que lideran el segmento de cuidado de la piel en Argentina en % de ventas al por menor (retail value %) se muestra a continuación:



Fuente : Database Euromonitor 2008

Finalmente la segmentación de este mercado por tipo de producto se divide en Cuidado Facial un 63,7%, Body Care un 32% y Hand Care un 4,3%.

Cuidado del Cabello: Hair Care

El mercado de Cuidado del Cabello es el segmento más fuerte en el mercado cosmético argentino debido a su constante innovación.

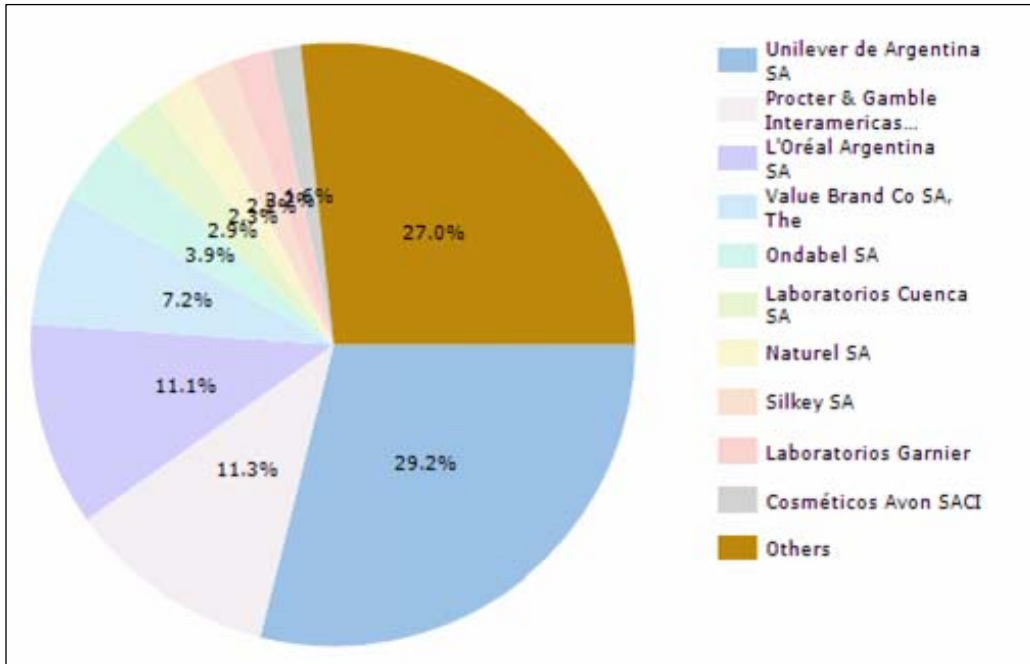
Este mercado aumentó un 16% de aumento en valor de ventas al por menor (retail) lo cual significò en 2008 un total de MUSD 570.

Los consumidores usan productos más específicos tal como aquellos diseñados para diferentes colores y tipos de pelo.

Los precios de estos productos estuvieron regulados como consecuencia de acuerdos entre las empresas líderes y el gobierno para no aumentar los precios. Existe una alta segmentación en shampoo y acondicionadores los cuales tuvieron el mayor nivel de desarrollo y han conseguido a traves de productos especializados para tratamientos específicos para distintos tipos de pelo como rizado, rulo definido y lacio perfecto.

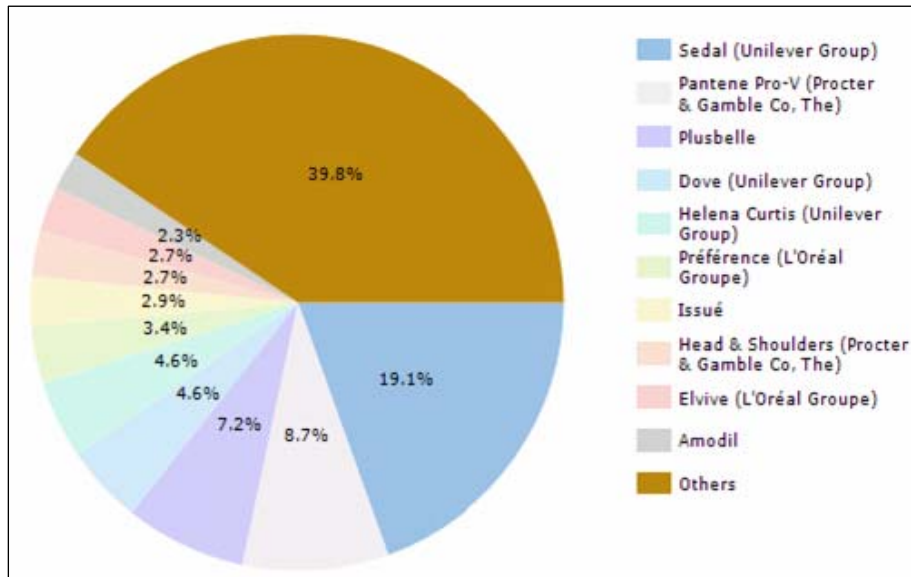
Agentes acondicionadores tales como geles y cremas ganaron mercado respecto de los sprays los cuales muchos consumidores ven como productos más antiguos. La vasta mayoría de las mujeres argentinas optan por los productos masivos, sin embargo en 2007 y 2008 las marcas Premium se vieron beneficiadas, las cuales se orientan a productos de salon de peinados como L'Oréal, Silkey, Wella y Alfa Parf.

La figura siguiente muestra las compañías que lideran este segmento del mercado cosmético durante el 2008 en valor de ventas al por menor. (retail value %)



Fuente : Database Euromonitor 2008

Así mismo, las marcas que lideran el segmento de cuidado del cabello en Argentina en % de ventas al por menor (retail value %) se muestra a continuación:



Fuente : Database Euromonitor 2008

Los consumidores quieren productos específicos hechos a la medida de su tipo de pelo ó estilo. Este tipo de productos se usan con mayor frecuencia porque los consumidores perciben que los productos hechos a medida no dañan el pelo. Por lo tanto, las ventas de este tipo de shampoos, acondicionadores, modeladores, tinturas y productos de salón se espera que continúen aumentando.

La innovación en cuidado del cabello probablemente involucre la inclusión de fragancias de liberación progresiva, activos, vitaminas y productos naturales que los consumidores reconocen como productos saludables.

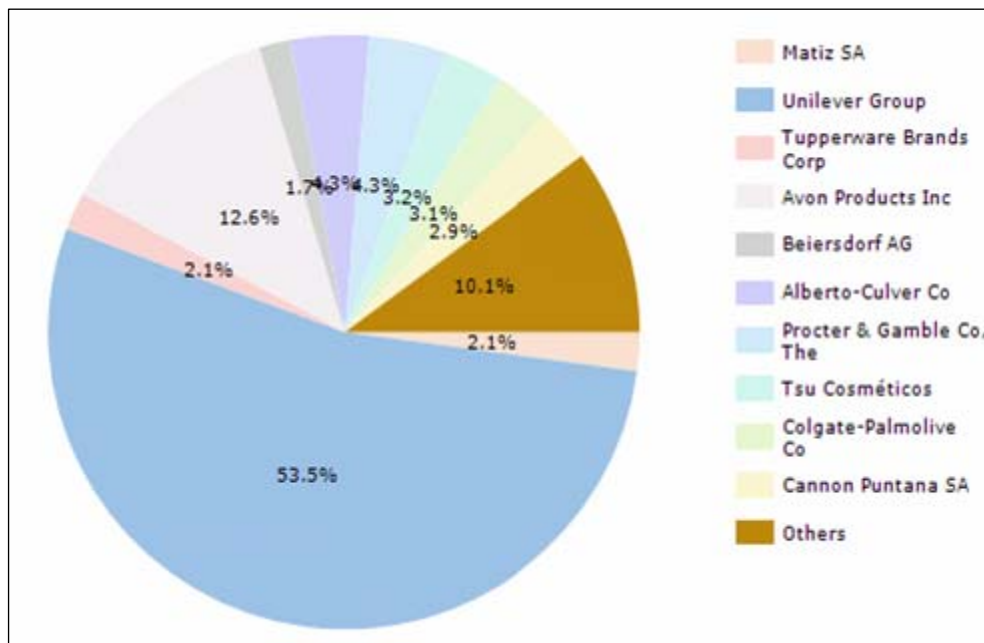
Finalmente la segmentación de este mercado por tipo de producto se divide en Shampoos un 40,9%, Acondicionadores un 28,8%, Tinturas un 22,9%, Agentes Modeladores tipo Geles, espumas y sprays 3,6%, Productos de Salon de Peinado 2,5% y productos 2 en 1 1,3%.

Cuidado Axilar: Desodorantes

El mercado de Desodorantes en la Argentina y en el mundo se ha especializado cada vez más, desde productos para pieles sensibles, hasta explotar el beneficio de no dejar residuo blanco o no mancha la ropa el espectro de claims que se vinieron explotando es amplio.

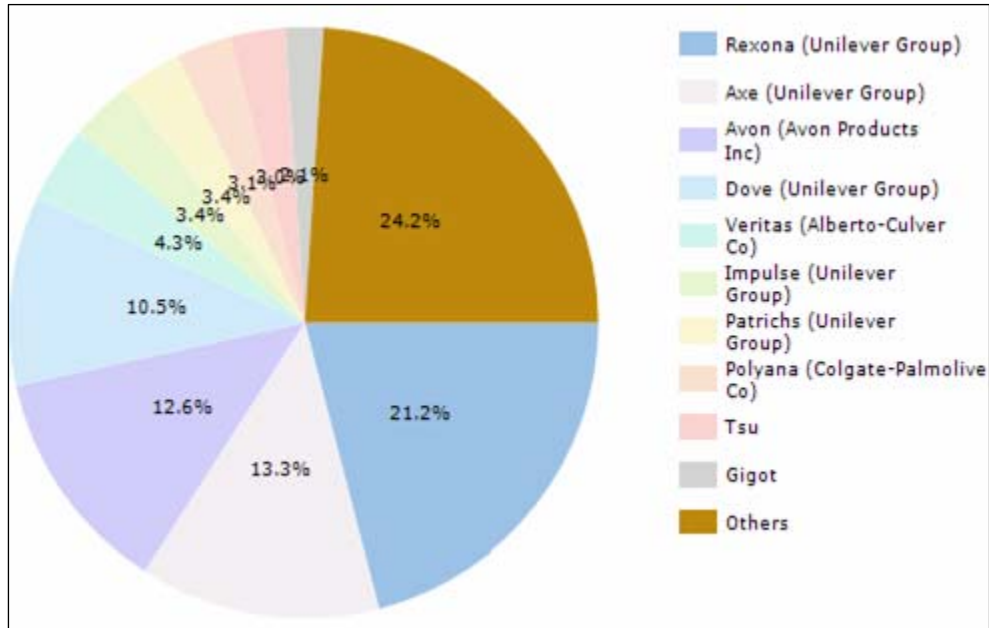
Los desodorantes en aerosol mantienen el liderazgo a través de fuertes campañas de publicidad basadas en la seducción, en la efectividad o en un beneficio en particular.

La figura siguiente muestra las compañías que lideran este segmento del mercado cosmético durante el 2008 en valor de ventas al por menor. (retail value %)



Fuente : Database Euromonitor 2008

Así mismo, las marcas que lideran el segmento de desodorantes en Argentina en % de ventas al por menor (retail value %) se muestra a continuación:



Fuente: Database Euromonitor 2008

Este mercado aumentó un 14% de aumento en valor de ventas al por menor (retail) lo cual significò en 2008 un total de MUSD 364.

Los desodorantes en aerosol o sprays ofrecen tambien conveniencia ya que pueden ser usados en cualquier lado y beneficios higiènicos ya que pueden ser compartidos con otros miembros de la familia o amigos sin preocuparse por la higien ya que no hay contacto con la piel.

Los adolescentes y adultos jóvenes son el target de las compañías porque estos grupos están más predispuestos a usar desodorantes más frecuentemente por las actividades que desarrollan y están más dispuestos a cambiar de marca o variedad si la fragancia o el beneficio de tener más éxito con las mujeres o con los hombres está comunicado por el producto.

Las principales aplicaciones Deo en Argentina son Aerosol, Roll-on y Cremas.

Los pumas se espera que crezcan como variedad como lo es en Brasil porque hay una tendencia a utilizar productos más naturales, menos irritantes y a no usar alcohol.

Finalmente la segmentación de este mercado por tipo de producto se divide en Deo Aerosol un 76,1%, Deo RollOn un 16%, Deo Cremas 5,6%, Deo Barras 3,4% y Deo Pumas 0,5%.

Cuidado Solar

En 2008 el mercado de Cuidado Solar aumentó un 27% en valor de ventas al por menor (retail) lo cual significó un total de MUSD 98.

El aumento de la conciencia por los riesgos que significa la exposición solar implicó un crecimiento en este mercado los últimos años.

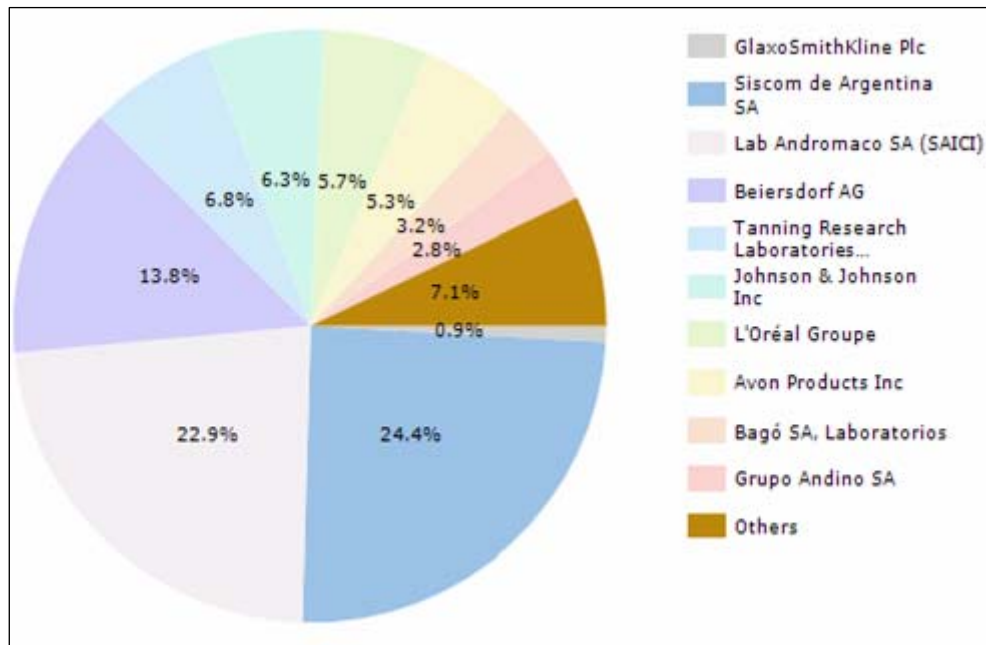
El segmento de mayor ingresos incluso ya consume productos con beneficios adicionales como por ejemplo con propiedades anti-edad.

Las ventas de post solares muestran un fuerte crecimiento en 2008 casi un 24% lo cual se traduce en un negocio de 21MUSD ya que los consumidores de lociones corporales prefieren los post solares después de la exposición solar ya que son más refrescantes.

Algo realmente curioso es lo que sucedió en 2007 que mostró un pico de ventas de spot solares como consecuencia de una cultura de curado de la lesión dérmica por exposición al sol que de prevención.

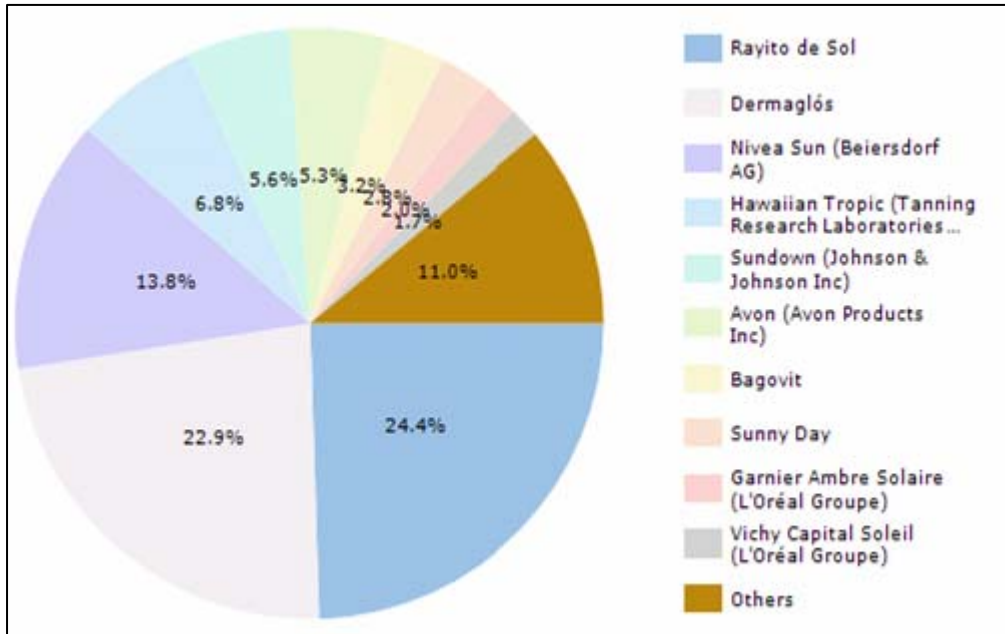
Rayito de Sol cede terreno frente a Andrómaco que se encamina a ser el líder absoluto del mercado en este segmento debido a su excelente posicionamiento como especialista en el cuidado de la piel frente a la exposición solar.

La figura siguiente muestra las compañías que lideran este segmento del mercado cosmético durante el 2008 en valor de ventas al por menor. (retail value %)



Fuente: Database Euromonitor 2008

Así mismo, las marcas que lideran el segmento de cuidado solar en Argentina en % de ventas al por menor (retail value %) se muestra a continuación:



Fuente: Database Euromonitor 2008

Este mercado tiene dos consumidores bien diferenciados, aquellos que no tomaron conciencia de los riesgos del sol y quieren lucir su piel bronceada a cualquier precio utilizando aceites, bronceadores de bajo factor de protección como Rayito de Sol y autobronceantes .

Y los otros consumidores que han tomado conciencia de los riesgos del sol y encuentran en Dermaglós de Andrómaco el producto referente para el cuidado solar, el cual ha montado una estrategia de segmentación en factores de protección y beneficios adicionales, convirtiéndose esta línea para ellos en el corazón del negocio de la compañía.

Bagó aunque tiene su línea solar se posiciona en el mercado más como una compañía farmacéutica que cosmética o especialista en piel como si lo es Andrómaco.

Las compañías de este segmento incluso tratan de explotar al máximo la estacionalidad de estos productos comunicando los riesgos del sol en época invernal en los centros de Ski y resorts afines.

Finalmente la segmentación de este mercado por tipo de producto se divide en 70,2% para productos de Protección Solar, un 23,1% en Post Solares y 6,7% en autobronceantes.

-----0-----

2.2.8 Tendencias Cosméticas y Publicidad.

Abordamos el estudio partiendo de la base de que dado el que en el mundo de hoy no hay fronteras, donde el gran desarrollo de los niveles de comunicación ha acortado distancias a través de Internet las inquietudes que se plantean en distintas partes del mundo se generalicen y es por eso que las tendencias cosméticas, tanto europeas como americanas son comunes.

A nivel mundial aparecen claramente expuestas 4 premisas primordiales que deberán cumplir todos los cosméticos del futuro:

- Seguridad: Hydraphase Pur de PHAS.
- Beneficios: Fluide Biojeunesse de BIODERMA.
- Comodidad: Profil ´up de BIODERMA.
- Innovación : Force C de HELENA RUBINSTEIN

A continuación podemos observar algunos ejemplos de publicidades comunicando estas cuatro premisas fundamentales que acompañaran al desarrollo del mercado cosmético en el mundo.

Cabe señalar que esto ejerce un efecto cascada sobre el resto del mercado local que aprovecha las publicidades de las grande marcas como éstas para desarrollar sus propios productos en base a estas tendencias y lanzarlos al mercado aprovechando el viento de cola que trae las campañas publicitarias de las empresas multinacionales posicionado productos con los mismo beneficios orientado a otro segmento del mercado , esto es un consumidor que quiere esos beneficios para sí pero no llega a comprar las marcas premium.

El consumidor entiende que su marca local está en línea con la tendencia del mercado y si la base del producto es buena el claim emocional que acompañe al producto completa ese circulo de fidelización entre el consumidor y la pyme cosmética.

10
años

De cara al verano, hidratación total



En España, más de once millones de mujeres hidratan la piel de su cara y cuello cada mañana. Este gesto, tan común como habitual, se convierte en una auténtica necesidad durante los meses de verano cuando todos los tipos de epidermis requieren un aporte extra de hidratación. Los Laboratorios Phas, haciéndose eco de esta urgente necesidad, nos dan una respuesta cosmética global con **Hydraphase Pur** que se presenta en tres versiones: pieles normales, secas o mixtas. Un producto hipoalérgico, libre de conservantes, que aporta a las pieles sensibles un tratamiento completo de belleza instantánea. Entre sus múltiples características destacar, su alta seguridad dermatológica y su óptima tolerancia.

Agua por dentro y por fuera. La hidratación a tu medida.

El sol, la sal, el cloro de las piscinas, los ambientes secos... nuestro organismo pide agua por dentro y por fuera, es decir, requiere hidratación. El rostro es el fiel reflejo de lo que nos sucede, la zona principal a tratar e hidratar. **Hydraphase Pur** es un tratamiento hidratante de alta pureza microbiológica formulado con un complejo captador de agua exclusivo, llamado **Osmerol*** que hidrata la piel según sus propias necesidades; es la hidratación a medida, la afinidad cutánea por excelencia. Su frasco dosificador anti-contaminación, un gran avance tecnológico, es 25 veces más protector que cualquier otro envase convencional, ya que aísla al producto del aire, la luz e impurezas, mantiene la fórmula pura desde el principio hasta el final. No renuncies al placer de sentir tu cara jugosa y segura cada mañana.

(*) Patente Registrada

La belleza de máxima seguridad

PHAS
HISTORIA ALÉRGICA

UNA PIEL LUMINOSA, LISA,
EN UNA PALABRA, ¡JOVEN!



BIOJEUNESSE

EL REJUVENECEDOR DE LA PIEL.

**EXCLUSIVIDAD
BIOTHERM**
EL EXTRACTO PURO
DE PLANCTON TERMAL
REEQUILIBRA
DE FORMA NATURAL
LA VIDA CELULAR.

En crema o en
fluido, BIOJEUNESSE
es un tratamiento
de doble acción:
• Rejuvenecedor
• Protector
Resultados
verificados por
dermatólogos,
la piel está más
luminosa, más lisa.
Visiblemente más joven.



BIOTHERM

FORCE C

ANTÍDOTO CONTRA EL CANSANCIO DE LA PIEL.

1. TRATAMIENTO INTENSIVO.

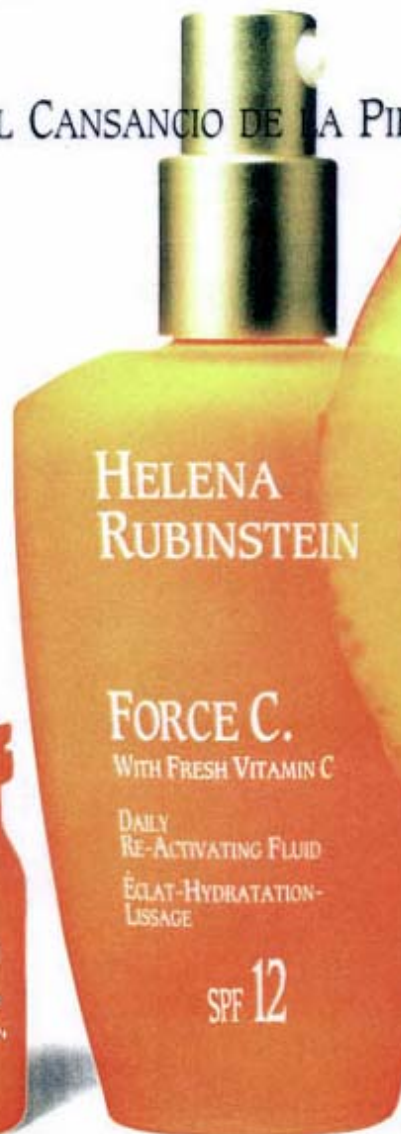
FORCE C. COMPLEX.

1^{er} SUERO CONCENTRADO
CON VITAMINA C PURA.

300 mg. de Vitamina C Pura
para transformar
visiblemente su piel.

- + RESPLANDOR.
- + ALISADO.
- + FIRMEZA.

Se aplica solo o
debajo de la crema
Force C.



2. TRATAMIENTO DIARIO.

FORCE C. FLUIDO.

1^{er} FLUIDO SPF 12
CON VITAMINA C FRESCA.

Toda la fuerza de la Vitamina C
Fresca para devolver a su piel
su mejor aspecto. Textura fluido,
infinitamente fresca y ligera,
SPF 12.

- + LUMINOSIDAD.
- + HIDRATACIÓN.
- + ALISADO.

También existe en
textura crema.

Dentro de las tendencias cosméticas podemos visualizar claramente la aparición de **nuevos conceptos**.

Si hasta hace pocos años en cosmética hablábamos básicamente de limpiar, tonificar, hidratar y nutrir, los productos cosméticos del futuro, respetando estas pautas básicas, van a dirigirse a problemas mucho más específicos, bien creando líneas completas o nuevos conceptos.

Como líneas específicas podemos citar:

- **Líneas para pieles maduras**

Ejemplos:

- ❖ Línea Multi-Regenerante de CLARINS.
- ❖ Línea Vitalité Kinesia de A PUIG.
- ❖ Línea Féminessence de GATINEAU.

- **Líneas para pieles sensibles**

Ejemplos:

- ❖ Línea Biosensitive de BIOTHERM.
- ❖ Línea B21 OLIGO-VIT-A-MIN.
- ❖ Línea Douceur de CLARINS.
- ❖ Línea pH5 de BDF – NIVEA.

**¿Tiene 40 años o más?
Ahora puede conservar una piel joven.**

**Tratamiento de belleza intensivo completo.
Antiarrugas, antienvejecimiento.**

Un producto excepcional para una eficacia récord

El frasco dosificador doble y los 38 principios activos naturales del Double Sérums 38 lo convierten en el tratamiento antienvejecimiento más eficaz. Su acción es espectacular: tersa rápidamente la piel devolviéndole suavidad y juventud.



De día

Más joven a simple vista

Tersa suavemente los rasgos, atenúa las arrugas y, cuando más lo necesita, prepara su piel para un maquillaje joven. Es el logro de la Multi-Regenerante Jour, la primera crema de día activada por la luz.

¿Tiene 40 años o más?

La línea Multi-Regenerante Clarins responde a las nuevas necesidades de su piel y compensa el retraso natural de las funciones cutáneas brindando juventud y resplandor a su rostro.



De noche

Noche tras noche recobre su juventud

Durante la noche, gracias a un complejo de extractos vegetales y marinos, cuya acción se incrementa por el descanso, reafirma y revitaliza su piel proporcionando un despertar de belleza y de juventud al rostro.



CLARINS
— PARIS —

Experiencia y eficacia.

no se realizó ningún test en animales.
Hipoalérgico, no comedogénico.
La Multi-Regenerante Jour contiene el complejo ultracombinación ambiental.

Eres mujer toda la vida

Durante la madurez la piel necesita mayor cuidado. **Féminessence** compensa las carencias cutáneas provocadas por el déficit hormonal durante la menopausia. Y responde eficazmente.

Porque **Féminessence** combate la falta de elasticidad y firmeza, la aparición de manchas de pigmentación, la intensa deshidratación, las rojeces difusas y la mayor sensibilidad ante los agentes externos.

Féminessence es fruto de la experiencia de Gatineau en el cuidado de la piel. El resultado: cinco productos específicos para cuidar la piel en su plena madurez.

Gatineau, el mejor especialista en su piel.

FÉMINESSENCE



GATINEAU
PARIS

Descubra
el nuevo reto de
VITESSE KINESIA
para su negocio



¡La nueva vitalidad
para las pieles maduras
y para sus ventas!

Cosmética Interactiva

VITALITÉ
VITESSE
KINESIA



**CREMA DE DÍA
HIDRATANTE INTENSIVA**
Resveratrol, Peptidomimético,
Hidratante

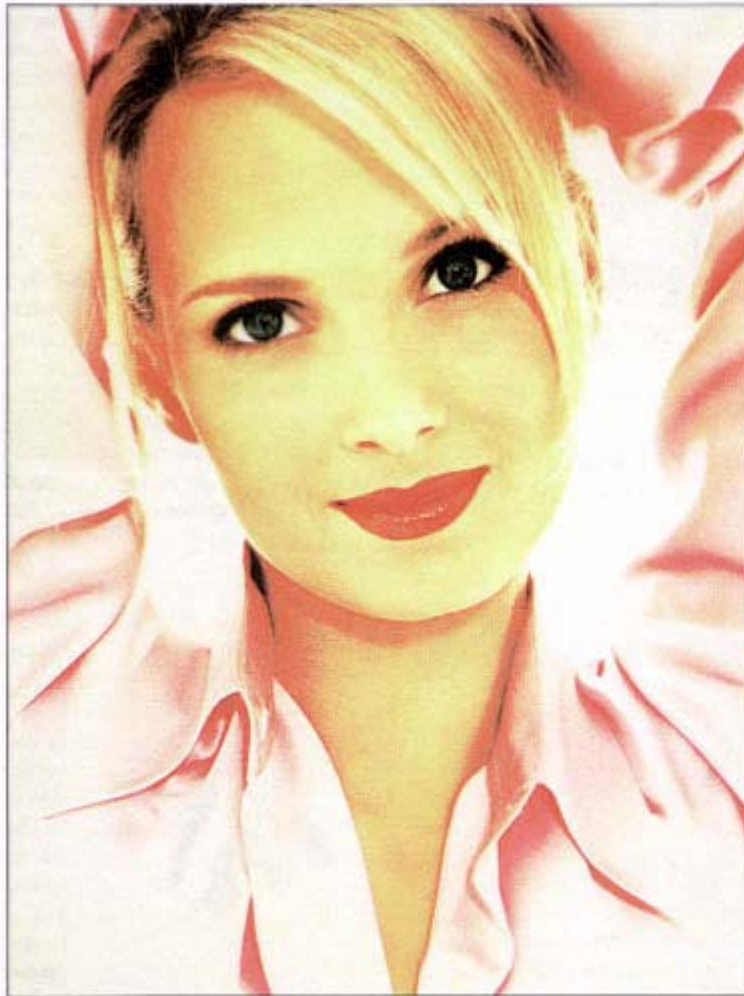


CONTORNO DE OJOS
Resveratrol, Ácido Hialurónico,
Acto-Antiagrad



**CREMA REGENERADORA
DE NOCHE**
Resveratrol, Retinolato,
Acto-Antiagrad

ORLANE



B21 OLIGO-VIT-A-MIN

SINDROME DE LA PIEL SENSIBLE

La piel sensible constituye actualmente la principal preocupación del mundo cosmético. Un 55 % de las mujeres de la Unión Europea afirman tener este problema. Hablan de piel reactiva, intolerante, irritable e incluso alérgica. Sin embargo no se trata exactamente de pieles alérgicas, sino de cutis reactivos frente a factores de orden emocional, psicológico y causas internas o medioambientales.

5 productos que calman, reequilibran, reestructuran, protegen y reparan.

Crème Douceur Jour

Crema de día que calma, desensibiliza e hidrata.

NUEVO Fluide Douceur Jour

La crema Douceur Jour en textura fluida, ultraligera y no grasa.

Crème Douceur Nuit

Crema de noche que permite recuperar el equilibrio.

NUEVO Masque Douceur

Mascarilla-crema de suavidad total.

Sérum Multi-Réparateur

Restructurant

Tratamiento de emergencia para las pieles sensibles.

Equilibra, repara e hidrata.



La Crema pH5-Eucerin cuida tu piel sensible y la mantiene sana y protegida



**¿Qué más quieres?
Todo el encanto ya lo pones tú**

Si sientes la piel de tu cara sensible, si a menudo se reseca o se enrojece, necesitas una crema que de verdad cuide tu piel. Que la proteja, la mime y te evite cualquier "sorpresa". Como la Crema pH5-Eucerin.

Dale a tu piel todo el cuidado que necesita.

La Crema pH5-Eucerin hidrata la piel de tu cara y la mantiene, en todo momento, sana y protegida. Sin más. Maquillarte y arreglarte ya lo sabes hacer tú mejor que nadie.

Sin reacciones alérgicas.

La Crema pH5-Eucerin incorpora componentes de alta compatibilidad con todo tipo de pieles, incluso con las más sensibles, para evitar cualquier reacción alérgica.

Con toda seguridad.

La eficacia médica de pH5-Eucerin ha sido avalada por numerosos estudios clínicos y por la recomendación de dermatólogos y farmacéuticos durante más de 15 años.

Haz tú misma la prueba.

Ve a tu farmacia y pregunta por la gama de productos pH5-Eucerin. Ya lo verás, tu piel te lo agradecerá.

BDF ●●●●
Beiersdorf S.A.

RECOMENDADO POR MÉDICOS
Y FARMACÉUTICOS

Para la piel
sensible,

**pH5-
Eucerin®**

**CUIDADO MÉDICO
DE LA PIEL**



Dentro de las tendencias cosméticas también podemos observar otros **conceptos más específicos**.

Estos conceptos específicos claramente han nacidos de grandes tormentas de ideas de agencias de publicidad, creativos, investigación de mercado y compañías cosméticas involucradas.

Basados en fenómenos del medio ambiente y del ritmo de vida que lleva hoy la persona de las grandes ciudades se han generado nuevas necesidades al consumidor que se traducen en los productos cosméticos cubriendo estas necesidades insatisfechas del consumidor a través de los beneficios que comunican.

Como líneas de conceptos específicos podemos citar:

- **Protección e Inmunoprotección**

Ejemplos:

- ❖ Inmuniscience de SOTHYS.
- ❖ Biokids de BIOTHERM.

- **Antipolución**

Ejemplos:

- ❖ Línea Crème de Ville de PAYOT.
- ❖ Línea Day Wear de ESTÉE LAUDER.
- ❖ Línea Maquillaje de CLARINS,

- **Anti estrés**

Ejemplos:

- ❖ Línea Hydra Zen de LANCÔME.
- ❖ Línea Complexe Sero Botanique de SISLEY.

S O T H Y S PARIS

*Para piel
sensible
y reactiva*



Immuniscience®

Con Photonyl®, para proteger
las defensas de la piel.

Hipoalergénico, sin perfume y sin colorante

MASTRIN S.A.

Víctor Andrés Belaunde 48 1º A 28016 MADRID



Tel: 457 47 71 Fax: 458 84 09

NUEVO
BIOKIDS
 NIÑOS

INMUNIDAD
 INALTERADA

+

LA MEJOR
 PROTECCIÓN

Biokids dispone de un sistema de autodefensa de la piel. Como resultado, la frágil piel de los niños permanece intacta, protegida de los rayos nocivos del sol.

- Filtración UVA/UVB
- Hipoalergénico
- Aplicación visible
- Evita que la arena se pegue
- Resiste hasta 2 horas de baño

INNOVACIÓN SOLAR
 INMUNO - PROTECCIÓN
IP 35





Bases de Maquillaje Clarins

El resplandor a medida

Hoy, con Clarins puede estar segura de conseguir la base de maquillaje adecuada para usted. Las Bases de Maquillaje Clarins - fluidas o compactas, cubrientes o ligeras, con un acabado mate o satinado - le proporcionan un resplandor a su medida. Cuentan con pigmentos de alta fidelidad exclusivos que garantizan una tez perfecta bajo cualquier tipo de luz y en todos los climas. Su espejo se lo confirmará: su tez tendrá un resplandor incomparable y su piel un bienestar total.

Clarins, al servicio de la belleza.

Probadas dermatológicamente. No comedógenas.
No se realizó ningún test en animales.
Incluyen el complejo anticontaminación ambiental exclusivo de Clarins.

Para usted que es única,
Clarins ha creado
Bases de Maquillaje únicas.



CLARINS

— PARIS —

LANCÔME PARIS

HYDRA ZEN

LA PRIMERA HIDRATANTE DESESTRESANTE.

Technologie brevetée
ACTICALM™



RELAJACIÓN E HIDRATACIÓN INTENSA.
SU PIEL RECUPERA LA SUAVIDAD Y TERSURA
DE UNOS RASGOS DESCANSADOS.

HYDRA ZEN ES LA RESPUESTA A LOS EFECTOS NEGATIVOS QUE EL STRESS PROVOCA EN SU PIEL. INNOVACIÓN FUNDAMENTAL, HYDRA ZEN CONTIENE UN COMPLEJO DERMOCALMANTE ACTICALM™ Y UNOS PODEROSOS ACTIVOS HIDRATANTES QUE MANTIENEN EL ASPECTO JOVEN DE SU PIEL. EXISTE EN CREMA PARA PIELES NORMALES A SECAS Y EN FLÚIDO PARA PIELES NORMALES A MIXTAS.

Innovación
tratamiento
LANCÔME
— 99 —



LANCÔME
PARIS

www.lancome.com



LAS ARRUGAS SE ACENTÚAN Y LOS RASGOS SE PROFUNDIZAN. ALISE SU PIEL CON PHYTOCONCENTRATS DE SISLEY.

En 10 noches de cura, estas 10 ampollas van a regenerar su piel completamente. Los Phytoconcentrats estimulan, revitalizan y realfirman el tejido en profundidad.

Estresada, cansada, al fin relajada... sane su piel

Sentirse decaída, con la moral baja, el invierno nos entristece y eso se nota. Las arrugas se acentúan y los rasgos se profundizan. A falta de poder hibernar, hay que reaccionar. Recuperarse, relajarse y llenarse de vitalidad. Ofrezca a su piel una verdadera recuperación celular; un programa 100% adaptado a sus necesidades.

SI SU PIEL ESTÁ CANSADA, APAGADA Y SIN TONO: RECÍPERELA CON COMPLEXE SÉRO-BOTANIQUE DE SISLEY.

En su frasco dosificador, esta crema muy fluida que contiene aceites esenciales, es el mejor recuperador que Ud. puede obtenerse. Actúa de noche, pues es durante el sueño cuando mejor se recargan las baterías de nuestras células.

¿Sus componentes? Extractos vegetales, aceites esenciales (Manzanilla, Salvia, Romero) 100% activos. Comience a aplicarlo cuando vea su piel apagada, gris, e instantáneamente se estimularán los intercambios celulares, favoreciendo la oxigenación. Desde la primera aplicación, la piel aparece descansada, relajada, más clara y uniforme. Después de 10 noches se ilumina, y se muestra despejada, como tras un paseo al aire libre. Es inútil aplicar el producto un número mayor de días. Estas 10 aplicaciones son suficientes para que Ud. se mantenga bella el resto del mes. ¿Quién da más?



La piel recupera su flexibilidad y su firmeza. El óvalo del rostro se realirma, se vuelve más armonioso. En superficie, las células aparecen con un nuevo resplandor, acientúan su renovación e incitan a las más viejas a dejar el lugar a las más jóvenes. La tez se aclara y las arrugas se difuminan. ¿El secreto de una perfecta y completa eficacia? Su composición de Lúpulo estimulante y de Asperuela tonificante. Estos dos extractos vegetales constituyen el 49% de la fórmula. ¡Lo nunca visto! Y esto no es todo. Cuando la producción de hormonas se hace más lenta, sustituyen a los mensajes fisiológicos desaparecidos y los compensan. De esta forma las pieles maduras conservan su juventud. Phytoconcentrats actúa como una hormona natural, se aplica una ampolla cada noche, esperamos unos 10 minutos, y después volvemos a extender hasta que haya penetrado bien toda la dosis, que es cuando se activa. Así recargadas y revitalizadas por estos dos tratamientos, que son verdaderas curas de talasoterapia para la piel, estamos preparadas para la llegada de la primavera en plena forma, en lo más alto de su belleza.



PROPHOTOLOGIE

www.sisley.cn.fr

Como tercera tendencia importante tenemos dentro de los tratamientos “clásicos” se destacan determinados parámetros cada vez más solicitados.

Como líneas de tratamientos específicos podemos citar:

- **Productos Anti-edad**

Deberán presentar un efecto inmediato, generalmente se asocian dos efectos el tensor y el anti arrugas a largo plazo.

Además deberán potenciarse la firmeza y el contorno de ojos.

Ejemplos:

- ❖ Face Sculptor de HELENA RUBINSTEIN.
- ❖ Lift-Jour de CLARINS.
- ❖ Tenseur Reducteur Rides de BIOTHERM.
- ❖ Rénergie de LANCÔME.
- ❖ Capture Essentiel de DIOR.

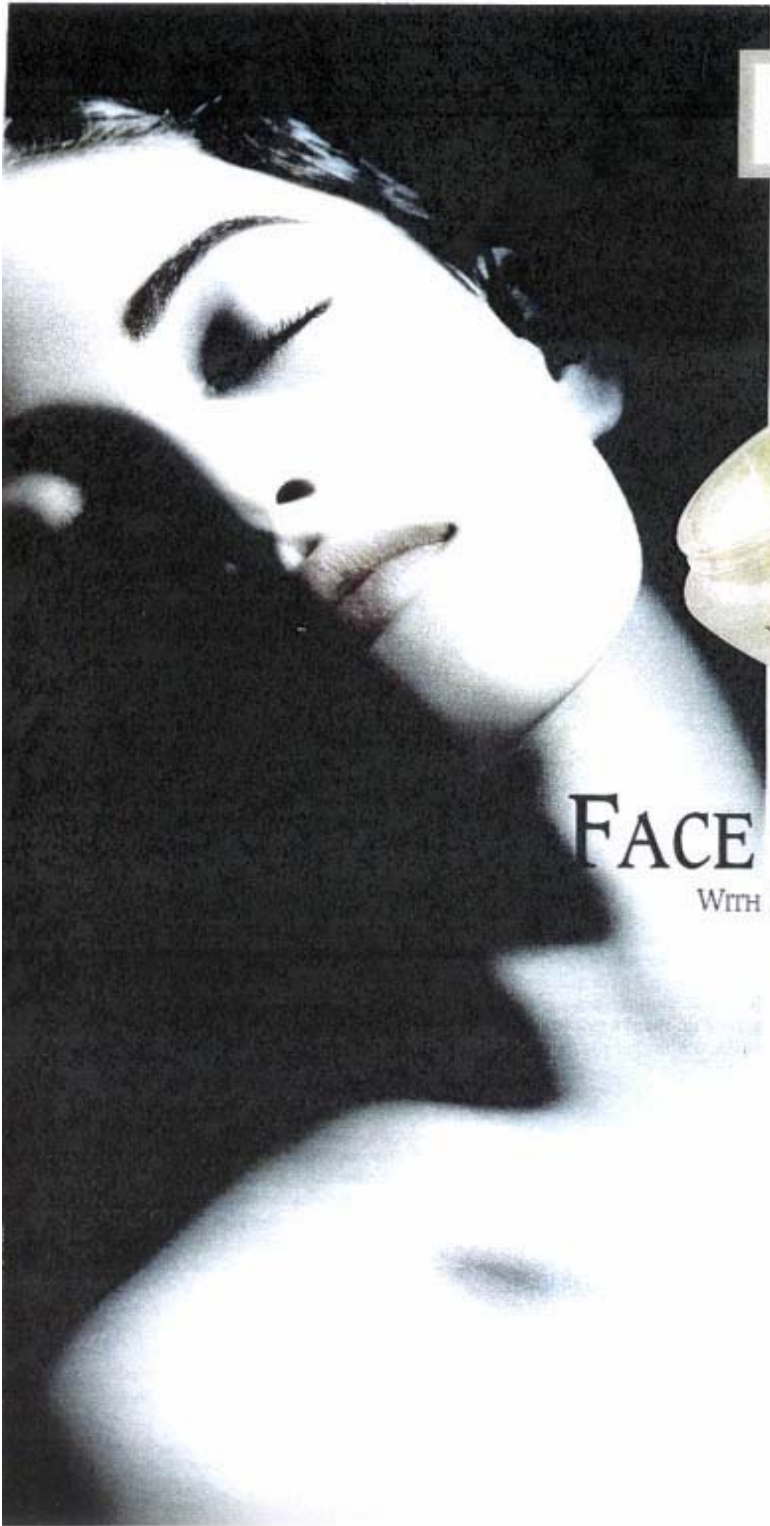
Es importante resaltar que en la mayoría de los casos el lanzamiento se inicia con el producto de tratamiento de facial, en una o varias texturas, y al poco tiempo se lanza el complemento de la línea con el contorno de ojos.

- **Productos Hidratantes**

Se busca aumentar su efectividad, la hidratación del futuro deberá ser *prolongada* porque influye en forma decisiva la falta de tiempo, *intensa* y además *adaptada*, así veremos como un mismo producto se ofrece en al menos dos texturas diferentes.

Ejemplos:

- ❖ Línea Thermal S de VICHY (S1 p/normal y S2 p/muy secas).
- ❖ Línea Aquasource de BIOTHERM (p/piel normal, mixta y p/ secas).
- ❖ Línea Hydra-Star de DIOR (fluída, ligera y cremosa).



HR HELENA
RUBINSTEIN



FACE SCULPTOR

WITH PRO-PHOSPHOR

EL EFECTO LIFTING SIN CIRUGÍA.

Una crema nunca puede sustituir a un lifting. Pero hoy, podemos acercarnos. Con un tratamiento intensivo: Face Sculptor Suero y Face Sculptor Crema. Un avance más en cosmética: se utiliza el poder del Pro-Fósforo para estimular el fósforo cutáneo, presente de manera natural en el organismo, y volver más densos los tejidos.

Al mismo tiempo, contiene activos moldeadores extensibles para reafirmar la piel desde exterior. Resultado: un Efecto Lifting inmediato. Día tras día, el contorno del rostro se define, aparece más preciso. Las arrugas y los signos de expresión se atenúan. El rostro queda como esculpido.* Existe también una textura para pieles secas.

Suero Concentrado Lifting-Antiarrugas. Pro-Fósforo. Activos moldeadores (30%). Cafeína. Se utiliza debajo de la crema Face Sculptor. Crema Lifting-Antiarrugas. Pro-Fósforo. Activos moldeadores. (10%). Agente hidratante**. Puede emplearse sola como tratamiento diario. *Test realizado en 240 mujeres.

¿Tiene 40 años
o más?
¿Quiere una piel
joven?
Elija Clarins.

La luz, fuente de juventud.

La luz del día permite sintetizar la vitamina D, imprescindible para la revitalización de la piel. Con los años esta síntesis se realiza más lentamente. Fluide Multi-Régénérant Jour Clarins incluye un precursor vitamínico natural que se activa por la luz devolviendo resplandor y juventud a su piel. Reafirma y tersa los rasgos, proporciona más resplandor y duración al maquillaje.



NUEVO

CLARINS
PARIS

Al servicio de su belleza

Una piel protegida permanece bella mucho más tiempo.

La textura de Fluide Multi-Régénérant Jour es rica y ligera a la vez, ideal para el verano. Además contiene el complejo anticontaminación ambiental y un índice de protección solar SPF 15 que la protege de los efectos nocivos del sol para resguardar la belleza y la juventud de su piel.

Prubado dermatológicamente.
Hipoalérgico. No comedogénico.
No se realice ningún test en animales.
Incluye el complejo anticontaminación ambiental exclusivo de Clarins.

EN 1 MINUTO LA PIEL
DESCUBRE EL EFECTO TENSOR.



TENSEUR RÉDUCTEUR RIDES

EFECTO TENSOR INSTANTÁNEO.
EFECTO ANTIARRUGAS DE LARGA DURACIÓN

Esta fórmula fresca, no grasa, enriquecida con vitamina A se utiliza bajo el tratamiento habitual. Instantáneamente, la piel experimenta un espectacular efecto tensor gracias al Liffensin™. Día tras día las arrugas se reducen y la firmeza se mejora con resultados visibles!

INNOVACIÓN
BIOTHERM



LANCÔME PARIS

LOS SIGNOS DEL PASO DEL TIEMPO
DESAPARECEN BAJO SUS DEDOS.



RÉNERGIE

TRATAMIENTOS DOBLE EFECTO,
ANTI-ARRUGAS Y FIRMEZA

BAJO SU APARENTE SUAVIDAD, RÉNERGIE OCULTA UNA INCREIBLE EFICACIA. SU COMPLEJO ENERGIZANTE EXCLUSIVO "REDINAMIZA" LAS CÉLULAS PARA RECONSTRUIR LAS MISMAS ESTRUCTURAS DE SU PIEL. SUS ARRUGAS SE REDUCEN. EL ÓVALO DE SU ROSTRO, MÁS FIRME, VUELVE A DIBUJARSE. RÉNERGIE CREMA, UNTUOSA Y SATINADA, ESTÁ INDICADA PARA LAS PIELS QUE EXIGEN UN MAYOR CONFORT. Y RÉNERGIE FLUIDO, FRESCO Y NO GRASO, PARA LAS QUE PREFIEREN UNA MAYOR LIGEREZA.*

*TEST EN VITRO

LANCÔME
PARIS

www.lancome.com

Dior

CAPTURE ESSENTIEL
REACTIVATEUR JEUNESSE

LA NUEVA
VICTORIA
DE LA CIENCIA
SOBRE EL TIEMPO

DESDE LOS 8 DÍAS :
UNA PIEL MÁS LISA,
MÁS ILUMINOSA.

A LOS 30 DÍAS :
UNA PIEL VISIBIL-
MENTE MÁS JOVEN.

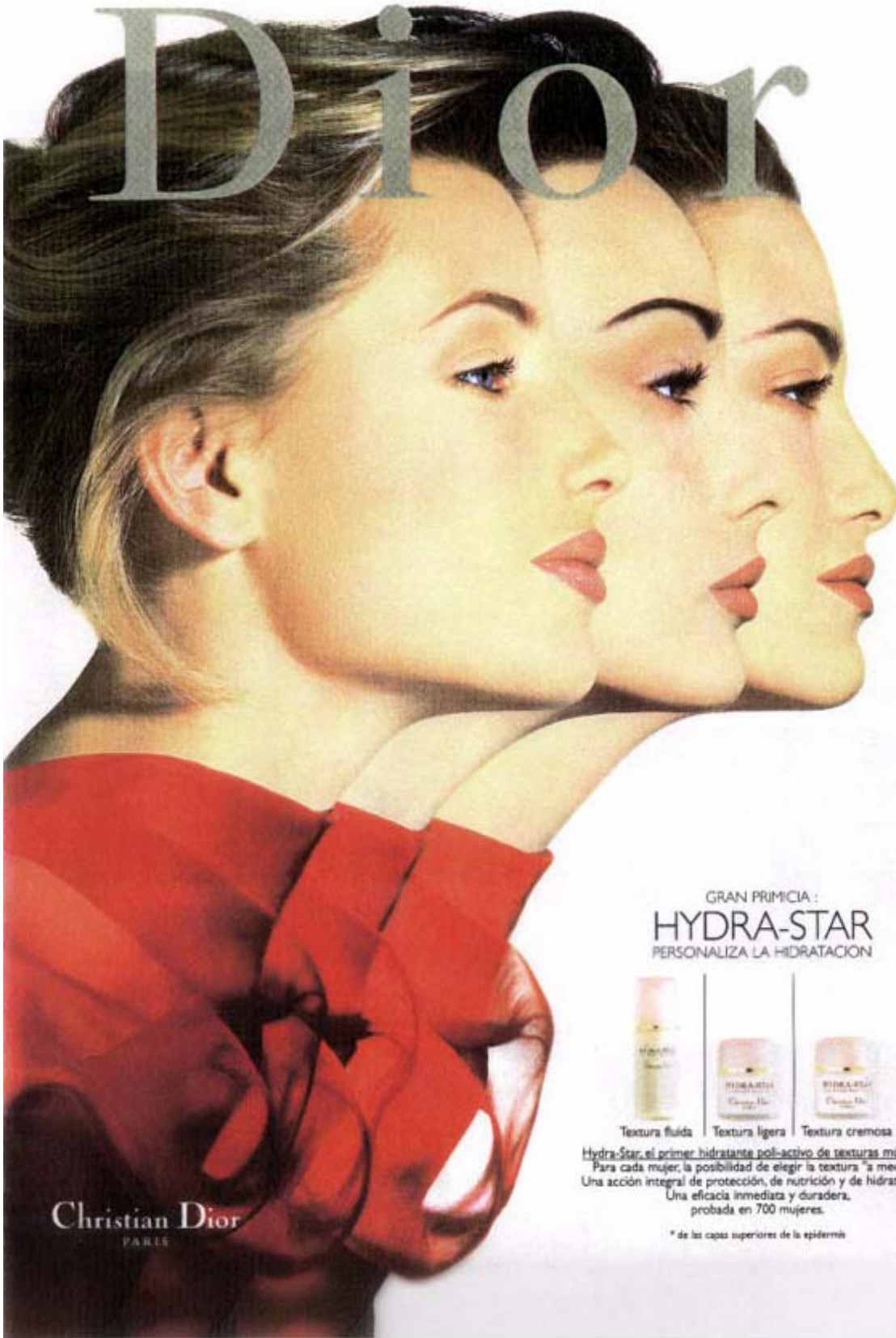


- ▶ La proeza juventud : el descubrimiento de la Micro-Proteína pura* capaz de redinamizar funciones celulares vitales**.
- ▶ El nuevo desafío : aliar potencia y precisión en el corazón de la epidermis gracias a los liposomas de nueva generación**.

* en colaboración con el Institut Européen de Biologie Cellulaire.
**A testado in vitro.

Christian Dior
PARIS

Dior



Christian Dior
PARIS

GRAN PRIMICIA :
HYDRA-STAR
PERSONALIZA LA HIDRATACION



Textura fluida Textura ligera Textura cremosa

Hydra-Star, el primer hidratante poli-activo de texturas múltiples.
Para cada mujer, la posibilidad de elegir la textura "a medida".
Una acción integral de protección, de nutrición y de hidratación*.
Una eficacia inmediata y duradera,
probada en 700 mujeres.

* de las capas superiores de la epidermis

Finalmente, podemos completar el estudio de las tendencias cosméticas y sus publicidades con dos grupos de productos muy importante en el segmento de cuidado de la piel:

- **Productos de Maquillaje**

Se caracterizan por ser *inalterables* pero *confortables*, de *larga duración* y complementados por un *aspecto tratante* que puede verse como protector, hidratante, antiarrugas etc.

Hoy los maquillajes además de su función básica combinan una serie de beneficios adicionales que le dan un valor agregado al producto original.

Ejemplos:

- ❖ Aqua-Teint Mat de BIOTHERM.
- ❖ Spectacular Make-Up de HELENA RUBINSTEIN.
- ❖ Ultra-Satin Foundation de CLARINS.

- **Productos Corporales**

Siguen a la cabeza los anticelulíticos y adelgazantes y como base el beneficio de humectación prolongada.

De todos modos, los productos corporales descansan sobre conceptos de mejora en la firmeza, turgencia, estrías, y deben actuar en forma rápida con una excelente absorción y sensación natural en la piel.

Ejemplos:

- ❖ Línea Phyto-Gel Minceur de SISLEY.
- ❖ Línea Elancyl de GALENIC.
- ❖ Línea Lift-Fermeté/Lift-Minceur de CLARINS.

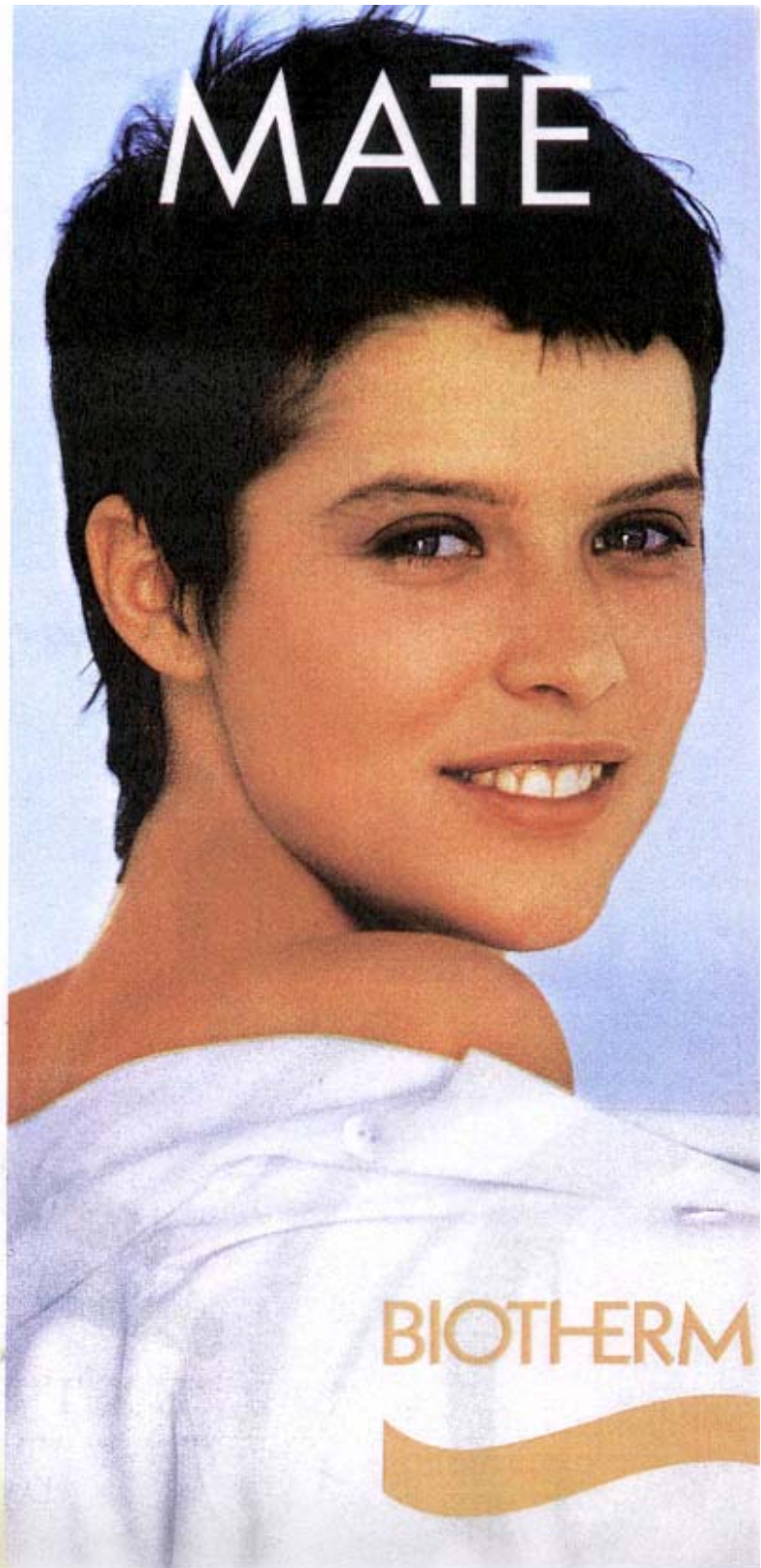
AQUA-TEINT MAT

FLUIDO, ULTRA-UGERO,
NO GRASO, ULTRA-FRESCO

¡FRESCA, MATE,
INALTERABLE!

POR FIN, TU PIEL
SE SIENTE A GUSTO
CON TU MAQUILLAJE,
¡TODO EL DIA!

- Hipoalergénico,
no comedogénico.
- Particularmente
indicado para
pieles mixtas
y grasas.



HR HELENA
RUBINSTEIN

UNA EXPERIENCIA ENVOLVENTE

SPECTACULAR MAKE-UP

FONDO DE MAQUILLAJE

DURACIÓN ESPECTACULAR

CONFORT ESPECTACULAR

HELENA
RUBINSTEIN

SPECTACULAR
MAKE-UP

EXTRA WEAR
NON-TRANSFER

FOND DE TEINT
TENUE SPECTACULAIRE
SANS TRANSFERT



PHYTO-GEL MINCEUR MÁS RÁPIDO EN SU ACCIÓN

El Phyto-Gel Minceur posee una rapidez de penetración y de acción excepcionales. Su fórmula de vanguardia, a base de aceites esenciales, extractos de plantas y de algas, aporta una verdadera innovación en el campo del adelgazamiento y embellecimiento de la silueta. Actúa en tres fases complementarias. Su potente acción adelgazante disminuye el aspecto acolchado de la piel. Su acción estimulante ayuda a disolver las acumulaciones de grasa. Su acción reafirmante y tonificante mejora la calidad y la belleza de la piel. Nunca habrá visto resultados tan fabulosos tan rápidamente.



sisley
PARIS

Tel: (91) 675 78 62

2.3. Formulación de hipótesis

2.3.1. Hipótesis generales

- Existen pymes que no utilizan las herramientas aprendidas en la universidad y no obstante obtienen resultados positivos.
- Existe otro tipo de empresas que utilizan estas herramientas y obtienen mejores resultados
- Existen variables comunes que permiten marcar un límite divisorio entre ambas tipo de empresas, las que la utilizan y las que no.

2.3.2. Hipótesis específicas

- Las pymes no tienen plan de negocios y de marketing.
- No tienen visión estratégica.
- No utilizan un tablero de comando.

2.4. Identificación y definición de las variables

El marco teórico nos permitió conocer distintos aspectos que hacen a la definición de los conceptos que caracterizan el problema planteado y que permiten la descripción y explicación de pymes del rubro cosmético y de cuidado del hogar que en nuestro caso son las unidades que se analizarán.

Es importante reconocer:

- Las variables que se desean medir.
- Las unidades de análisis en las cuales se van a medir esas variables.
- El nivel de abstracción de esas variables con las que decidí trabajar.

En nuestro caso las unidades de análisis serán las diez pymes del rubro cosmético y de cuidado del hogar.

Esta es la identidad sobre la cual se va a medir la variable “modo en que se llevan a cabo la toma de decisiones: tácticas operativas y estratégicas.

Para medir esta variable, debemos definirla conceptualmente:

- Se define a la variable: “modo en que se llevan a cabo la toma de decisiones tácticas-operativas y estratégicas en un pyme del rubro cosmética y cuidado del hogar” al conjunto de herramientas formales o no formales, utilizadas para solucionar problemas, plantear estrategias, definir metas y planes.

Basado en esto, es posible confeccionar un cuestionario en el cual cada pregunta se constituye en un indicador de la dimensión que se está midiendo.

Es importante, luego de tener los cuestionarios contestados de las diez pymes, coleccionar la información para cada pyme y establecer cual es el valor que adquirió cada variable: “*modo de tomar decisiones*” en cada pyme (unidad de análisis). Esto nos permitirá medir que tipo de decisiones se toman en una pyme si tácticas-operativas o estratégicas.

Cada pregunta del cuestionario refleja indicadores directos de la dimensión que se está midiendo relacionadas con los objetivos y las hipótesis generales de esta investigación y otras preguntas están relacionadas con indicadores indirectos que forman las condiciones contorno propias de cada empresa en al que la misma se desenvuelve todos los días.

Esto nos permite ver un panorama más amplio e identificar patrones comunes , que marquen un límite divisorio entre los dos modelos de pymes aquellas que aplican algunas de las herramientas que se enseñan en una escuela de negocios y las que no la utilizan.

Los indicadores directos serían las que tiene que ver con la utilización del uso de herramientas como un Plan de Negocios, un Plan de Marketing, un Tablero de Comando y un análisis FODA de la empresa, como así también un planeamiento estratégico de compras de insumos y planes de ventas.

Los indicadores indirectos tienen que ver más con las condiciones de contorno que se manejan en esa empresa como podría ser la existencia de un enunciado de misión, visión ,valores y su consecuente vivencia en el trabajo del día a día, aspectos de su organización que muestre como fluye la comunicación, el trabajo en equipo, el compromiso en el tratamiento de sus clientes, los aspectos relacionados con el mapa decisorio de la empresa, sus indicadores duros como nivel de ventas, inventarios, condiciones de pago y realidades situacionales ya sea internas de la propia empresa o externas y coyunturales que les presenta a ellas “el problema a resolver”, que muchas veces condiciona y se convierte en lo más importante y urgente a atender lo cual puede explicar otros comportamientos.

-----a-----

Capítulo 3: MARCO DE LA INVESTIGACION

3.1 Estrategia de investigación

Se llevará a cabo un análisis de casos, de las diez pymes en cuestión. Investigación exploratoria y situacional a través de un cuestionario donde cada pregunta representará un indicador:

- ❑ Cuantitativo, que nos permita cuantificar algún aspecto o característica, como también medir con precisión.
- ❑ Cualitativo, que nos permita comprender el significado de un mismo hecho (imprevisto, planes, metas) para compañías diferentes, como también el abordaje de los problemas a solucionar.

3.2 Métodos y técnicas de recolección de datos

Para realizar el trabajo de análisis e investigación se harán visitas en las pymes del sector seleccionando las diez más representativas que reúnan la problemática general de las pymes del sector.

Testeo Cualitativo: Se desarrollo un cuestionario de 20 preguntas que cubre distintos aspectos de una pyme del rubro cosmético que tienen que ver con la visión de la empresa, su organización, la forma de tomar de decisiones, el uso de herramientas aprendidas en una escuela de negocios que sirvan para ejecutar las políticas necesarias para obtener los resultados buscados, el clima organizacional visto desde el empowerment, y la satisfacción del cliente.

También el cuestionario cubrió las consultas sobre sus indicadores de venta en volumen y sus perspectivas a futuro como así también el nivel de inventarios, los plazos de cobranzas y su planeamiento estratégico.

Por último, se enfocó en que ellos reflejen cual es a su criterio el problema más importante a solucionar en su empresa como así quienes son sus referentes en los cuales se apoyan a la hora de tomar una decisión.

En el anexo se transcribe el cuestionario utilizado en la investigación realizada sobre las 10 pymes más representativas seleccionadas para este estudio.

Este cuestionario tiene como objetivo transitar con el encuestado distintos aspectos que contengan los indicadores que se desean medir de las unidades que se analizarán como los que se detallan a continuación:

1. Existencia de Visión, Misión, Valores y su aplicación en el día a día:
Preguntas 1 y 2.
2. Conformación del mapa decisorio de la empresa.
Preguntas 3, 7, 8, 19 y 20.
3. Utilización de herramientas: Plan de Negocios, Plan de Marketing, Tablero de Comando, Análisis FODA.

- Preguntas 4, 5, 6, 9 y 10.
4. Aspectos organizacionales y de estructura.
Preguntas 11 y 12.
 5. Resultados de la Empresa.
Preguntas 13, 14, 15, 16, y 17.
 6. El problema a solucionar de cada pyme.
Pregunta 18.

Estos indicadores están ligados directamente a los objetivos y a las hipótesis generales y específicos de esta investigación como también a indicadores que intenten identificar denominadores comunes bien diferenciados entre las pymes que utilizan herramientas aprendidas en una maestría y las que no y su relación con los resultados obtenidos.

3.3 Población y muestra . Criterios de selección

Se trata de 10 (diez) pymes del rubro cosmético y cuidado del hogar en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires.

Las empresas pymes seleccionadas fueron las siguientes:

- 1- Silkey S.A.**
- 2- Laboratorios Ferrini S.A.**
- 3- LACA : Laboratorio de Cosmética Avanzada. S.A.**
- 4- Cardamone S.A.I.C.**
- 5- Lidherma S.R.L.**
- 6- Codac : Cosmética de Alta Calidad. S.R.L**
- 7- Victory Limpieza S.R.L.**
- 8- Gigot Cosméticos S.A.**
- 9- Arbell Cosmética Natural S.A.**
- 10-Laboratorios IMVI : Instituto Médico y Veterinario Integral S.A.**

El criterio de selección utilizado fue elegir las empresas pymes locales más representativos de cada segmento que conforma la industria cosmética y de cuidado del hogar.

Los segmento más importante son, principalmente el cuidado del cabello, el cuidado de la piel, desodorantes, maquillajes, protección solar, jabonería, cosmeceúticos y al cuidado del hogar e institucional.

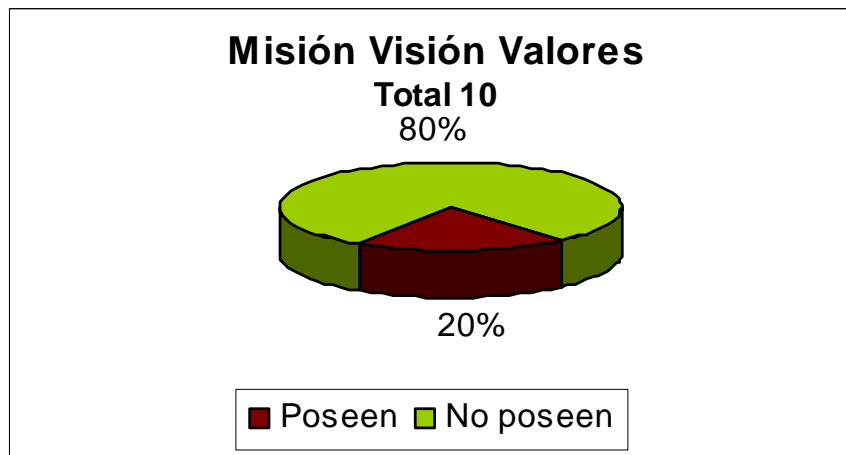
De diferentes dimensiones y distintas características como familiares ó no, los que exportan ó no, con diferentes canales de distribución: supermercados, mayoristas, negocios, perfumerías, hoteles, puerta a puerta, gabinetes de cosmíatras, cosmetólogas y dermatólogas.

En cuanto a cuidado del hogar se cubrió este segmento desde empresas pymes puerta a puerta hasta empresas que cubren el mercado Institucional esto es limpieza de distintos tipos de instituciones como hospitales, supermercados, hoteles, frigoríficos, tambos, etc.

3.4 Procesamiento y Presentación de los datos

Como resultado del procesamiento de datos obtenidos de los cuestionarios completados por las diez pymes se presentan a continuación los resultados de los indicadores que se midieron:

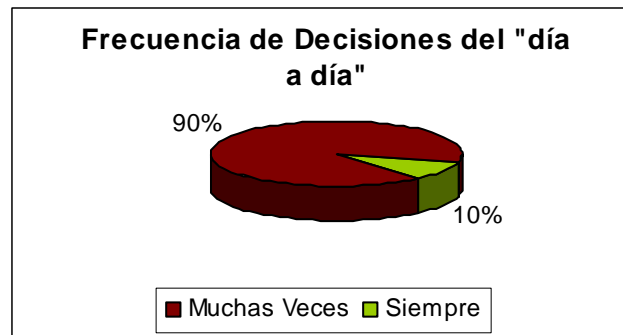
3.4.1 Existencia de Visión, Misión, Valores y su aplicación en el día a día.



Se observó que las empresas que declararon tener un enunciado de misión y definido los valores lo hacen vivir en la empresa y con sus clientes en el día a día, por lo que mantendría el mismo porcentaje. Por otro lado, se observa que justamente la mayoría de las empresas estudiadas no posee una visión y por consiguiente tampoco una estrategia que significaría el racional de cómo llevar esa visión a cabo y tampoco planes alineados que sean capaces de implementar esa estrategia y por último los presupuestos pertinentes que convierten esos planes en proyecciones financieras y objetivos finales. O sea no existe esa relación entre el liderazgo que supone la visión y la estrategias con el management que involucra planes y presupuestos.

3.4.2 Conformación del mapa decisorio de la empresa.

a. Las decisiones que se toman en su empresa entiende que son "del día a día"?

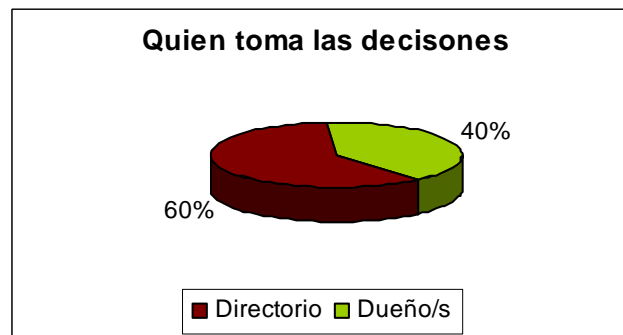


Se observa claramente un foco de cortísimo plazo, y una consecuencia evidente de la falta de visión estratégica, de vivir el aquí y el ahora y no trabajar a mediano y largo plazo. Esto implica que no están desarrolladas las competencias específicas como :

- Considerar alternativas de solución antes de determinar una decisión.
- Evaluar integralmente las consecuencias inmediatas y futuras de las decisiones.
- Tomar decisiones en los plazos adecuados optimizando los tiempos involucrados.
- Aplicar el análisis costo-beneficio y costo-oportunidad al tomar las decisiones.
- Capacidad de explicar las razones por las que la alternativa que se escoge es preferida a otras.

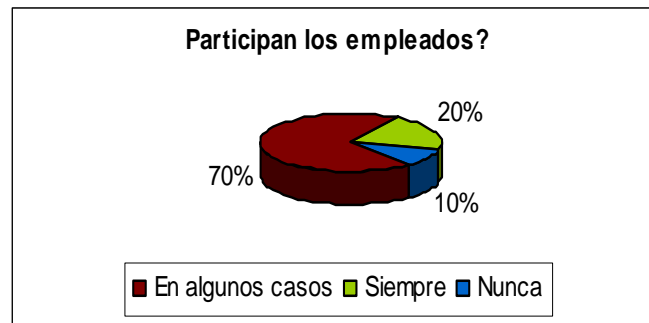
que se dan para tener una buena gestión de toma de decisiones que implicaría identificar proactivamente potenciales problemas, enfrentar situaciones de decisión bajo incertidumbre y generar soluciones acordes a los requerimientos.

b. Quien las toma?



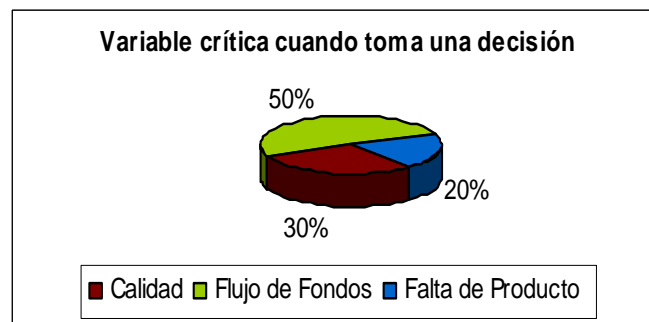
Si bien el dueño o el directorio en su defecto es el que tiene la labor indelegable de hacerse cargo del plan estratégico de la empresa, como también de convocar a un equipo de primera línea para definirlo según las metas acordadas con los accionistas, se ha observado que muchas veces los dueños y hasta algunos directorios caen en cuestiones del día a día sin delegarlas como debiera ser para invertir su tiempo en las cosas realmente importantes que no se pueden delegar.

c. Participan los empleados?



En las pymes donde hay mayor participación de los empleados en la toma de decisiones hay mayor compromiso por parte de estos y en algunos casos como Silkey cuando esas opiniones de empleados son tenidas en cuenta y llevadas a la práctica y premiadas se genera un espiral virtuoso de mayor participación del resto del equipo en la mejora de los procesos. Extender el nivel de empowerment tiene sus beneficios.

d. Cuál es la variable crítica a la hora de la toma de decisiones?



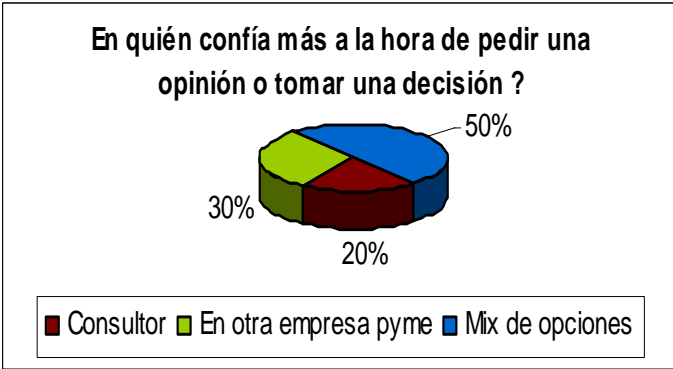
La calidad debiera ser una variable crítica para todos los encuestados independientemente de otras variables críticas. Esta claro que la mitad de las empresas consultadas piensan en hacer una empresa líquida a la hora de decidir. En algunos casos como Cardamone, Ferrini y Codac la eliminación de algunas ineficiencias se transformarían seguramente en mayor grado de liquidez.

e. Consultor sí o no ?



La construcción de confianza en la encuesta se observó que ha sufrido un fuerte impacto negativo seguramente los hechos políticos y económicos que se dieron en el país favorecieron a que hoy tengamos este clima de negocios. Las pymes se deberían dejar ayudar, la mayoría de ellas no cuenta con el apoyo de las cámaras y las asociaciones que las agrupa no son un respaldo para mejorar la performance de la empresa.

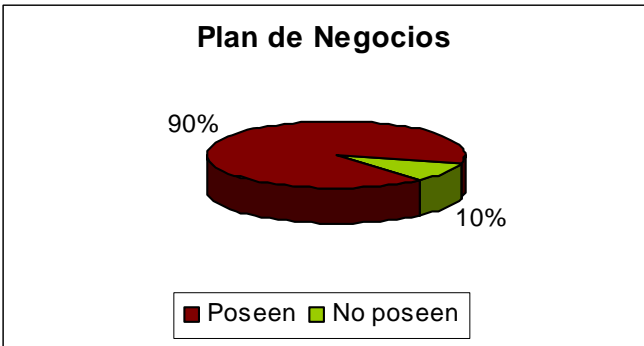
f. En quién confía más a la hora de pedir una opinión o tomar una decisión?



En esta pregunta se sigue observando la falta de confianza que hay en el mercado. La mayoría de las pymes encuestadas no polariza sus preferencias en una determinada opción, sea otra empresa pyme, un familiar, un consultor, una cámara o una universidad sino que la mayoría opta por elegir el mix de opciones dadas dependiendo de la cuestión que se trate.

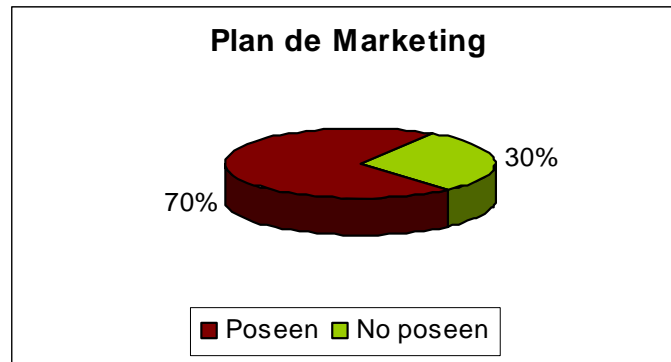
3.4.3 Utilización de herramientas : Plan de Negocios, Plan de Marketing, Tablero de Comando y Análisis FODA.

a. Plan de Negocios.



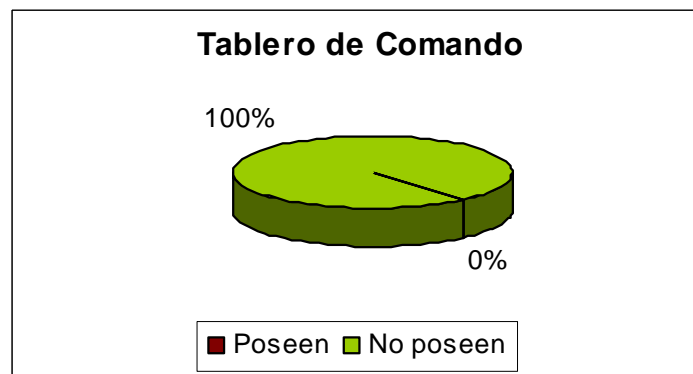
Aunque la mayoría de las pymes declararon tener un plan de negocios, no todos consideran en sus planes los aspectos relativos a los elementos de una política de negocios como : management, marca, finanzas, producto, canales de distribución y fuerza de ventas.

b. Plan de Marketing.



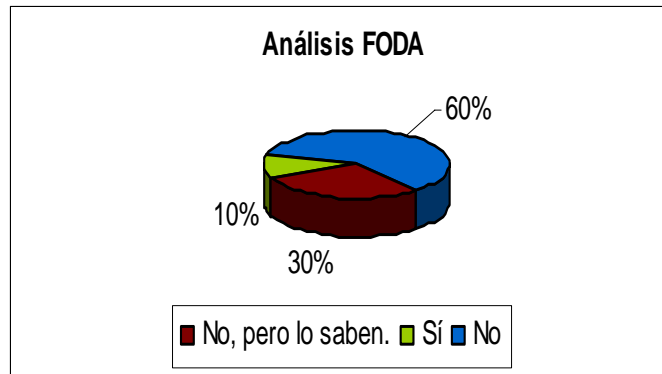
Salvo en dos casos el resto de las pymes que declaró poseer un plan de marketing como una formulación escrita de una estrategia de Marketing no poseían algunos detalles temporales para llevarlo a cabo, como:
Oferta del mix de marketing y destinatarios,
Recursos que se necesitarán (costos) y periodicidad
Resultados previstos: (ventas, utilidades, niveles de satisfacción del cliente y otros indicadores)
Procedimientos de Control para medir el desarrollo de las acciones y el logro de los objetivos.

c. Tablero de Comando.



Obviamente al no tener visión y estrategia no encuentran utilidad en esta herramienta que lo que hace es reorientar el sistema gerencial y enlazar efectivamente el corto plazo con la estrategia a largo plazo, vinculando de manera interdependiente cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje Organizacional, de modo que los resultados se traduzcan finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la empresa para sus accionistas.

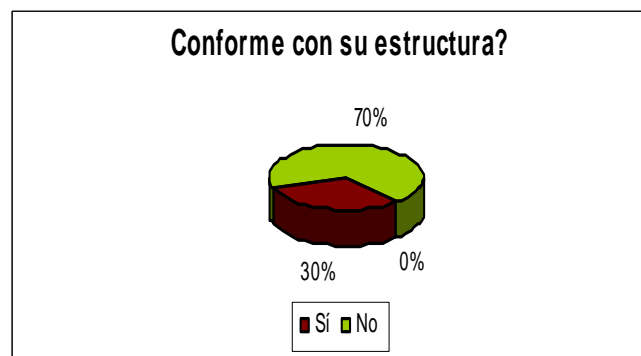
d. Análisis FODA.



La mayoría de las empresas consultadas no emplean el análisis FODA por lo que se pierden de considerar acciones que deriven de cruzar los factores internos como las fortalezas y debilidades de la empresa con los factores externos como ser las oportunidades y amenazas del mercado. En esto se observa una falta de análisis de sus propias empresas que le ayude a evaluar su posición competitiva dentro del mercado en el cual se están moviendo.

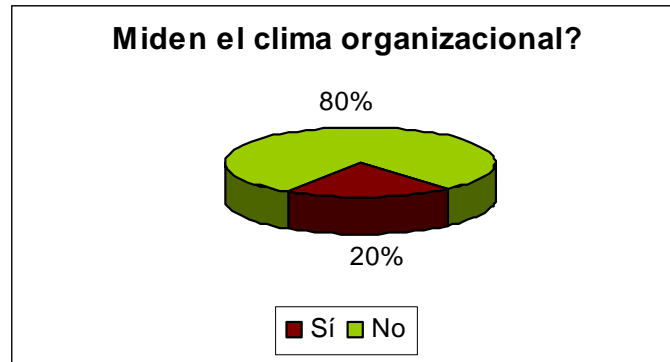
3.4.4 Aspectos organizacionales y de estructura.

a. Conforme con su estructura ?



El 70% de las empresas consultadas no están de acuerdo con la estructura que poseen. Muy probablemente este indicador está relacionado con el siguiente donde se observa que las empresas no miden su clima organizacional y derivan en impactos negativos que hacen sentir que no es la estructura adecuada.

b. Miden el clima organizacional?



Coinciden con las empresas que no tienen su enunciado de Visión, Misión y Valores muy probablemente no haya necesidad de alinear conductas y compromisos con esos valores porque sencillamente no están definidos.

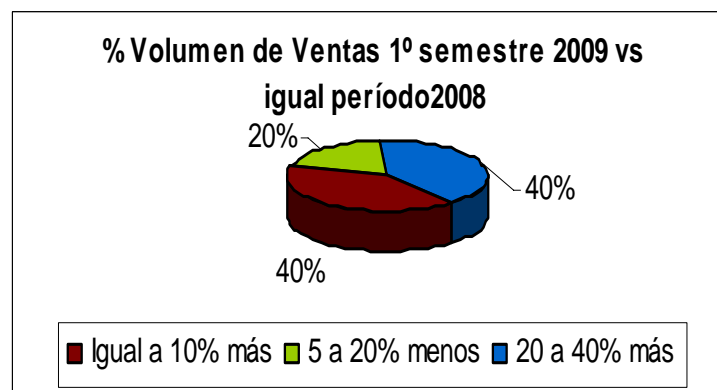
c. Miden la satisfacción del cliente?



La cultura de la satisfacción del cliente y que un cliente satisfecho genera diez clientes más, son las expresiones que más se repitieron en las respuestas afirmativas que se dieron a esta pregunta.

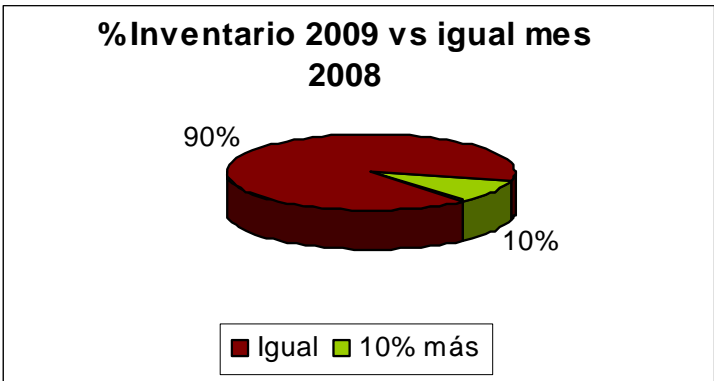
3.4.5 Resultados de la Empresa.

a. % Volumen de Ventas 1º semestre 2009 vs igual período 2008



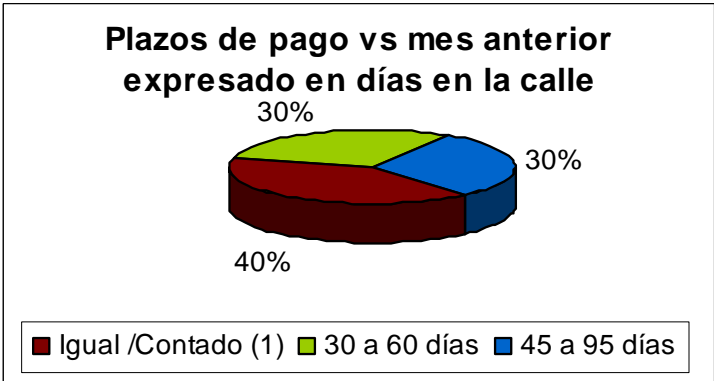
Cuestiones coyunturales pueden afectar directamente los resultados de la empresa independientemente de las herramientas utilizadas como lo fue en este 1º semestre r la crisis económica mundial que influyó significativamente en el volumen de ventas de aquellas empresas que exportan sus productos, y otras como IMVI que perdieron oportunidades de ventas por falta de producto debido a los problemas de importación de drogas que se suscitó en el país luego de la causa de la efedrina. Esto también pone de manifiesto la importancia de tener un plan de contingencia para que la estrategia de la empresa siga su curso.

b. % Inventario 2009 vs igual mes 2008



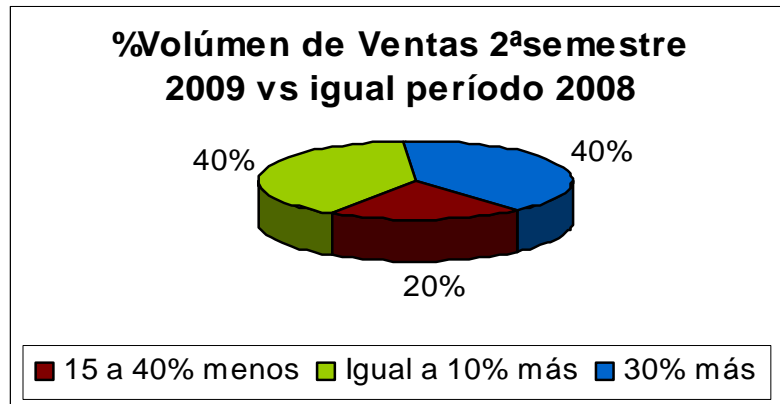
En un año signado por crisis mundial , elecciones y recesión es comprensible que los inventarios se mantengan o suban por una disminución en el volumen de ventas.

c. Plazos de Pago vs mes anterior en días en la calle



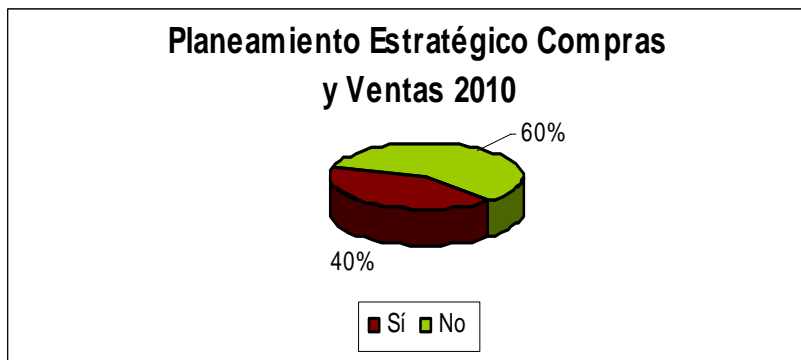
En tiempos de crisis este indicador aumenta y se transforma en un serio peligro para la liquidez de las empresas, lo que impacta directamente como variable critica en la toma de decisiones, como lo es el flujo de fondos.

d. % Volumen de Ventas 2º semestre 2009 vs igual período 2008



Solamente dos empresas de las encuestadas, una IMVI por el problema de importación de drogas para la elaboración de sus productos y la otra que es Cardamone que está en clara involución el resto de las empresas pymes presagia un aumento del nivel de facturación respecto de igual período del año anterior.

e. Existe planeamiento estratégico de compras de insumos y plan de ventas 2010?



De las cuatro empresas que poseen un determinado planeamiento estratégico solamente dos lo hacen para la compras de sus insumos y sus planes de ventas, las otras dos pymes lo hacen solamente para las ventas de sus productos más críticos o importantes. El resto no cuenta con planeamiento estratégico en ese sentido.

3.5 Análisis de resultados

Se detalla a continuación el resumen de los indicadores que se midieron de las diez pymes encuestadas a través de los siguientes cuadros comparativos:

❖ Enunciado de Misión, Visión, Valores y su práctica.

Compañías	Nº Empleados	Misión Visión Valores	La Viven y la aplican?	Plan de Negocios	Plan de Contingencia	Plan de MKT	Tablero de Comando	FODA
Silkey	270	sí	sí	sí	-	sí	no	sí
Ferrini	50	no	no	sí	-	sí	no	no
Laca	120	no*	no	sí	-	sí	no	no
Cardamone	45	no	no	no	no	no	no	No pero lo saben
Lidherma	40	no	no	sí	-	sí	no	no
Codac	33	no	no	si	-	no	no	no
Victory L.	18	no	no	sí	-	no	no	no
Gigot	300	no	no	sí	-	sí	no	no
Arbell	178	no	no	sí	-	sí	no	No pero lo saben
Imvi	44	sí	sí	sí	-	sí	no	No pero lo saben

* Tienen un acróstico y dicen que lo cumplen.

❖ Utilización de herramientas :

Utilización de Herramientas					
Compañías	Plan de Negocios	Plan de Contingencia	Plan de MKT	Tablero de Comando	FODA
Silkey	sí	-	sí	no	sí
Ferrini	sí	-	sí	no	no
Laca	sí	-	sí	no	no
Cardamone	no	no	no	no	No pero lo saben
Lidherma	sí	-	sí	no	no
Codac	si	-	no	no	no
Victory L.	sí	-	no	no	no
Gigot	sí	-	sí	no	no
Arbell	sí	-	sí	no	No pero lo saben
Imvi	sí	-	sí	no	No pero lo saben

❖ **Conformación del mapa decisorio de la empresa.**

Mapa Decisorio de la Empresa						
Compañías	Quien las Toma?	Son del día a día?	Participan los empleados?	Variable crítica en la toma de decisiones	Consultor sí o no?	En quién confía más a la hora de pedir una opinión o tomar una decisión?
Silkey	Directorio	Muchas veces	Algunos casos	Calidad	tienen	En un consultor
Ferrini	Directorio	Muchas veces	Algunos casos	Flujo de Fondos	no	En otra empresa pyme
Laca	Directorio	Muchas veces	Algunos casos	Calidad	no	Un mix entre las opciones dadas
Cardamone	Dueño	Siempre	No	Flujo de Fondos	no	En otra empresa pyme
Lidherma	Dueña	Muchas veces	Siempre	Calidad	tienen	En un consultor
Codac	Dueño	Muchas veces	Algunos casos	Flujo de Fondos	no	En otra empresa pyme
Victory L.	Dueños	Muchas veces	Algunos casos	Flujo de Fondos	no	Un mix entre las opciones dadas
Gigot	Directorio	Muchas veces	Siempre	Falta de Producto	sí	Un mix entre las opciones dadas
Arbell	Directorio	Muchas veces	Algunos casos	Flujo de Fondos	sí	Un mix entre las opciones dadas
Imvi	Directorio	Muchas veces	Algunos casos	Importación Falta de producto	sí	Un mix entre las opciones dadas

❖ **Aspectos organizacionales y de estructura.**

Organización y Estructura			
Compañías	Conforme con su estructura?	Miden el clima organizacional?	Miden la satisfacción del cliente?
Silkey	sí	sí	sí
Ferrini	no	no	sí
Laca	sí	no	sí
Cardamone	no	no	sí
Lidherma	no	sí	sí
Codac	no	no	sí
Victory L.	sí	no	sí
Gigot	sí	no	sí
Arbell	no	no	sí
Imvi	sí	sí	sí

❖ **Resultados de la Empresa**

Resultados de la Empresa					
Compañías	% Volumen de Ventas 1º semestre vs 2008	% Inventarios vs igual mes 2008	Plazos de pago vs mes anterior (días en la calle)	%Volumen de Ventas 2º semestre vs 2008	Existe planeamiento estratégico de compras de insumos y ventas 2010?
Silkey	10% más	igual	igual	10% más	sí
Ferrini	27% más	igual	45 a 95 días	30% más	sí
Laca	5% a 10% menos	igual	30 a 60 días	igual	no
Cardamone	20% menos	10% más	60 a 90 días	40% menos	no
Lidherma	35% más	igual	30 a 60 días	35% más	sí
Codac	igual	igual	igual	10% más	no
Victory L.	40% más	igual	45 a 90 días	60% más	no
Gigot	igual	igual	igual	10% más	sí
Arbell	25% más	igual	30 a 60 días	35% más	no
Imvi	igual	igual	Contado	15% menos	no

❖ Resultados de la Empresa vs Uso de Herramientas

Resultados de la Empresa VS Uso de Herramientas					
Compañías	Plan de Negocios	Plan de MKT	% Volumen de Ventas 1º semestre vs 2008	% Volumen de Ventas 2º semestre vs 2008	Existe planeamiento estratégico de compras de insumos y ventas 2010?
Silkey	sí	sí	10% más	10% más	sí
Ferrini	sí	sí	27% más	30% más	sí
Laca	sí	sí	5% a 10% menos	igual	no
Cardamone	no	no	20% menos	40% menos	no
Lidherma	sí	sí	35% más	35% más	sí
Codac	si	no	igual	10% más	no
Victory L.	sí	no	40% más	60% más	no
Gigot	sí	sí	igual	10% más	sí
Arbell	sí	sí	25% más	35% más	no
Imvi	sí	sí	igual	15% menos	no

❖ El problema a solucionar de cada pyme.

Compañías	¿Cuál es el problema que considera más importante y urgente a resolver ?
Silkey	Los problemas de entregas en las exportaciones.
Ferrini	Falta de profesionalización del plantel de ventas. Renovación del plantel de ventas de años demorado por falta de liquidez para indemnizarlos
Laca	Continuar con la profesionalización de los mandos medios.
Cardamone	Aumentar la eficiencia de la planta
Lidherma	Comenzar con la profesionalización de los mandos medios.
Codac	Disminuir los costos fijos
Victory L.	Adecuar la estructura para acompañar el crecimiento.
Gigot	Comunicación en la organización
Arbell	Comunicación en la organización
Imvi	Riguroso manejo de control de las áreas de producción.
Compañías	¿Cuál es el problema que considera más importante y no urgente a resolver ?
Silkey	La profesionalización de los mandos medios.
Ferrini	Comenzar con la exportación a países de la región..
Laca	Ampliar la exportación a más países.
Cardamone	Lanzamiento y Posicionamiento de una marca propia
Lidherma	Comenzar con la exportación a países de la región.
Codac	Bajar la utilidad variable de la planta . Aumentar la cartera de clientes y negocios
Victory L.	Convertirnos en proveedores de un servicio integral de limpieza.
Gigot	Profesionalización de los recurso humanos
Arbell	Alternativas de terceros para mejorar los costos para poder exportar.
Imvi	Reciclaje y modernización de plantas de Capital y Entre Ríos.

En base a los resultados obtenidos podemos observar el siguiente diagnóstico de la pymes estudiadas:

1- SILKEY S.A. :

Empresa de 40 años en el mercado local en franca expansión con exportaciones de sus productos a la mayoría de los países de América Latina y a Europa en España.

Cuenta con un enunciado de Visión, Misión y Valores, lo viven en el día a día en base a lo que ellos consideran sus tres pilares fundamentales para el éxito y son : Inteligencia Empresaria, Investigación y Desarrollo y Nuevas Tecnologías.

Están conformes con su estructura, miden el clima organizacional y la satisfacción del cliente.

En cuanto a la participación en las decisiones son en su gran mayoría del “día a día” pero “no a cualquier precio” y consultan a los empleados relacionados con el tema en cuestión que se plantee.

Marcó como la principal variable crítica a la hora de tomar una decisión su impacto en la calidad de los productos que comercializan.

Poseen un consultor con el cual han llegado a ser hoy una de las primeras empresas exportadoras de tinturas a la mayor cantidad de países de la región.

En cuanto a la utilización de las herramientas, es una empresa que cuenta con un plan de negocios, un plan de Marketing, un análisis FODA y un fuerte planeamiento estratégico en cuanto a insumos y ventas, éste último se revisa dos veces por año.

No cuentan con un tablero de comando.

Estiman un crecimiento de 10% en las ventas respecto del año pasado. Dado que su negocio está afectado por las exportaciones las cuales han sentido el impacto de la crisis económica mundial.

Los inventarios y las cuentas a cobrar las tienen controladas.

Como problema urgente e importante que están teniendo son las entregas de las exportaciones y como problema importante pero no urgente la profesionalización de los mandos medios.

Silkey es una empresa que claramente utiliza mayor cantidad de herramientas y obtiene mejores resultados no sólo desde las variables duras , sino a su amplia distribución nacional e internacional y su innovación publicitaria.

2- LABORATORIOS FERRINI S.A.:

Empresa netamente argentina fundada en 1896, lo cual marca un mantenimiento de la marca a través del tiempo lo cual es un ejemplo de empresa que sobrevivió a todos los problemas económicos que atravesó el país.

A pesar de los años no cuentan con un enunciado de misión, visión y valores.

Respecto de la estructura, hoy tienen un problema de falta de profesionalización en el plantel de ventas, pero como renovarlo es muy caro ya que se trata de personas con muchos años de antigüedad hoy prefieren adecuar los objetivos a la estructura que tienen.

No miden su clima organizacional, sí la satisfacción del cliente.

En cuanto a la participación en las decisiones son en su gran mayoría del “día a día” y consultan a los vendedores por aquellas que están relacionada con el mercado y a los empleados por cuestiones relativas al producto. Marcó como la principal variable crítica a la hora de tomar una decisión su impacto en el flujo de fondos, ya que han tenido un aumento de sus costos fijos por aumentos de salarios, servicios y fletes, estos últimos se han triplicado.

A la hora de compartir decisiones con el abanico de opciones que les hemos dado confían en otra empresa pyme.

En cuanto a la utilización de las herramientas, es una empresa que cuenta con un plan de negocios y con un plan de Marketing.

Respecto del tablero de comando no sabían que era, y el análisis FODA aunque no lo tienen escrito dicen que lo saben.

Sobre planeamiento estratégico en cuanto compras de insumos, y ventas a 2010 mencionaron que se reúnen a fin de año y lo hacen para los productos más críticos.

Sin embargo, cuando se hablan de las variables duras como los resultados de la empresa han crecido en ventas un 27% respecto del 1^a semestre del año pasado y pronostican para el 2^o semestre un 30% de aumento en las ventas respecto de igual período del año anterior.

Los inventarios lo tienen controlados, el tema son los días en la calle que como le venden a Wall Mart a 95 días le impacta fuertemente en las cuentas a cobrar.

Como problema importante pero no urgente a resolver es comenzar con la exportación a otros países de la región.

Es una empresa que utiliza algunas herramientas y sus resultados de facturación son positivos respecto de otras pymes encuestadas.

Entendemos que es una empresa que apoyada en la historia de la marca que comercializa maneja el negocio con resultados positivos para el mercado local, pero claramente si su aspiración es exportar deberá desafiar varios de sus procesos para estar a la altura del requerimiento que ello le demandará.

3- LACA : Laboratorio de Cosmética Avanzada. S.A.

Es una empresa totalmente integrada por capitales argentinos. Desde hace más de 50 años está dedicada al asesoramiento desarrollo, fabricación y envasado de productos cosméticos en todas sus formas (cremas, emulsiones, lociones, máscaras, geles, maquillajes, etc.) para uso profesional.

Los principales clientes son profesionales de la estética: cosmetólogas, esteticistas corporales, kinesiólogos, maquilladoras, manicuras, etc.

Además de fabricar productos con marca LACA, se desarrollan, fabrican y envasan para otras marcas que han decidido confiar esas tareas a la empresa. LACA está dedicada, también, a la capacitación permanente de los profesionales de la estética. Para ello cuenta con aulas totalmente equipadas y docentes altamente capacitados que dictan cursos, jornadas, seminarios y ponencias en todos nuestros locales de venta.

Los productos se venden en el exterior en distintos países de Latinoamérica, como Bolivia, Paraguay, Chile, Perú, Ecuador, México, Australia próximamente en Brasil, y recientemente se han abierto distribuidoras en Estados Unidos y Chipre.

Aunque no tienen un enunciado de Misión, Visión y Valores poseen un acróstico que refleja la filosofía de trabajo que viven en la empresa basada en la honestidad y el compromiso con la calidad y con los valores éticos y morales que transmitieron sus socios fundadores a todos los que hoy integran la empresa.

Están conformes con su estructura aunque creen que es mejorable, no miden el clima organizacional y sí la satisfacción del cliente.

En cuanto a la participación en las decisiones son en su gran mayoría del “día a día” y consultan a los empleados relacionados con el tema en cuestión que se plantea. Las grandes decisiones son del directorio.

Marcó como la principal variable crítica a la hora de tomar una decisión su impacto en la calidad de los productos que comercializan.

A la hora de compartir decisiones con el abanico de opciones que les hemos dado confían en un mix de las opciones dadas.

En cuanto a la utilización de las herramientas, es una empresa que cuenta con un plan de negocios y con un plan de Marketing.

No tienen ni tablero de comando ni análisis FODA de la empresa ni planeamiento estratégico en cuanto a compras de insumos, y ventas de productos en 2010 por ejemplo.

Su volumen de ventas cayó en el 1º semestre de un 5% a 10% menos y creen que el 2º semestre será igual al mismo período del año anterior.

Los inventarios se mantienen y las cuentas a cobrar pasaron de 30 a 60 días en su gran mayoría.

Como problema urgente e importante que están teniendo es la profesionalización de los mandos medios y como problema importante pero no urgente la ampliación del espectro de países para continuar exportando.

4- CARDAMONE S.A.I.C.:

Cardamone S.A.I.C., es una Empresa fundada en el año 1951, que mantiene durante sus más de 50 años de existencia un perfil netamente familiar.

Cuentan con una planta de jabones especialmente orientados al rubro hotelero, y completan el portfolio de productos comercializables Productos Cosméticos y Amenities, que también llegan a Instituciones de Salud, Laboratorios, Lavaderos, Aerolíneas, Entidades Deportivas, etc.; tanto en el ámbito Nacional como Internacional, en este último caso Uruguay, Paraguay y Bolivia.

No poseen un enunciado de Visión, Misión y Valores.

No utilizan ninguna herramienta mencionada y sus resultados han caído aproximadamente un 20% en ventas en el primer semestre y calculan que en el segundo semestre estarán 40% por debajo respecto de igual período del año anterior.

Sus días en la calle han crecido de 60 a 90 días y sus inventarios están 10% por encima de lo previsto.

No están conformes con su estructura, no miden clima organizacional y sí la satisfacción del cliente.

Justamente la variable crítica que mencionaron a la hora de tomar una decisión pasa por el flujo de fondos.

No participan sus empleados de las decisiones, no creen en los consultores y a la hora de compartir decisiones con el abanico de opciones que les hemos dado confían en otra empresa pyme.

El problema que mencionaron como urgente e importante es aumentar la eficiencia de la planta, y como importante pero no urgente lanzar y posicionar una marca propia.

Cardamone si bien lo proclama no lleva a cabo lo que sería desafiar seriamente sus propios procesos para revertir la situación y obtener resultados positivos.

5- LIDHERMA S.R.L. :

Desde 1989, se especializa en brindar soluciones científicas aplicadas a la estética. Cuenta con un staff de médicos dermatólogos, kinesiólogos y cosmiatras quienes, teniendo en cuenta el motivo de consulta, tipo de piel de cada paciente, indican en forma personalizada tratamientos y prescriben productos acordes con sus condiciones físicas, estilo de vida y prioridades.

No poseen un enunciado de Visión, Misión y Valores.

En cuanto a la utilización de las herramientas, es una empresa que cuenta con un plan de negocios, un plan de Marketing, no tienen un análisis FODA ni un tablero de comando.

Entienden que el crecimiento los está superando y quieren profesionalizar áreas que antes no estaban como la de planeamiento justamente para llevar a cabo lo que sería el planeamiento estratégico en cuanto a compra de insumos y planes de ventas, que venían haciendo teniendo en cuenta todas las variables.

La variable crítica que mencionaron a la hora de tomar una decisión pasa por la calidad ya que consideran que fue el secreto del éxito que han tenido en el mercado.

Participan sus empleados de las decisiones en temas que están relacionados, ven con buenos ojos el aporte de un consultor y de hecho lo tienen.

No están conformes con su estructura ya que no está a la altura el desafío que quieren emprender, miden el clima organizacional y sí la satisfacción del cliente.

Estiman que este año tendrán un aumento en las ventas del 35% respecto del año pasado. Los inventarios los tienen controlados aunque la falta de planificación estratégica hace que muchas veces tengan que salir a comprar materia prima de emergencia y las cuentas a cobrar pasaron de 30 a 60 días.

El problema que mencionaron como urgente e importante es comenzar con la profesionalización de los mandos medios , y como importante pero no urgente comenzar con la exportación a países de la región.

Lidherma una empresa que constantemente está desafiando sus procesos y tiene una mentalidad abierta a los cambios y a la incorporación de herramientas que se

enseñan en una maestría que de hecho la aplican, y de las pymes encuestadas es de las empresas que mayor crecimiento ha tenido en estos últimos años.

6- CODAC : Cosmética de Alta Calidad. S.R.L

CODAC S.R.L., desde el año 1976 se especializa en el desarrollo, aprobación, producción y fraccionamiento de cosméticos, cumpliendo estrictamente con el objetivo de elaborar productos de alta calidad.

No poseen un enunciado de Visión, Misión y Valores propiamente dicho pero enuncian objetivos de la empresa que lo hacen vivir bajo el lema « Hacemos lo que decimos que hacemos ».

En cuanto a la utilización de las herramientas, es una empresa que cuenta con un plan de negocios, no así con un plan de Marketing ni un análisis FODA ni un planeamiento estratégico en cuanto a insumos y planes de ventas.

No cuentan tampoco con un tablero de comando.

La variable crítica que mencionaron a la hora de tomar una decisión pasa por el flujo de fondos.

Participan sus empleados de las decisiones en temas que están relacionados, la labor de consultor la ejerce el dueño de la empresa, y a la hora de compartir decisiones con el abanico de opciones que les hemos dado confían en otra empresa pyme.

Algo realmente novedoso de CODAC entre las pymes encuestadas que fue la única que ofrece capacitación a sus empleados porque consideran que es el pilar para aplicar estrategias de transformación, mejorar la competitividad y mantener la eficiencia en la gestión.

Se realiza con modernos conceptos de Coaching, Mentoring y Team Building, entre otros, con el propósito de mantener la motivación, asegurar la continuidad y el crecimiento de la Empresa.

Durante todo el año se dictan cursos internos de capacitación con temarios adecuados a los distintos niveles que se complementan con cursos externos para áreas específicas.

Entienden que su estructura no es la adecuada ya que todavía necesitan profesionalizar algunas áreas como la productiva, no miden el clima organizacional y sí la satisfacción del cliente.

Estiman que este año tendrán un aumento en las ventas del 10% respecto del año pasado.

Los inventarios y las cuentas a cobrar los tienen controlados.

El problema que mencionaron como urgente e importante es disminuir los costos fijos y como importante pero no urgente bajar la utilidad variable de la planta a través de nuevos clientes y negocios como la comercialización de las marcas propias como Ficción, Madame Bou Madi y Monsieur Hassan.

Codac es claramente una empresa que quiere incorporar herramientas nuevas y siempre está abierta al conocimiento para la mejora de sus procesos.

7- VICTORY LIMPIEZA S.R.L. :

Es una empresa pyme local dedicada a la producción y comercialización de productos para el cuidado del hogar e implementación de productos y programas de Limpieza y Desinfección para Industrias Alimenticias, Frigoríficos e Instituciones

Es el ejemplo de la empresa más nueva de las encuestadas con sólo tres años de vida cuyas cabezas son personas de gran trayectoria en años de empresas multinacionales del rubro afín.

Es un caso interesante para saber si personas que han crecido en ambientes de trabajo que contaban con un enunciado de misión, visión y valores , aplicaban herramientas como planes de negocios , de MKT , tableros de comando , planeamiento estratégico y otros aspectos que hacen a las empresas multinacionales a las que han pertenecido aplicarían algunos de estos conceptos cuando la empresa es propia.

Comencemos diciendo que no poseen un enunciado de Visión, Misión y Valores pero entienden que lo van a hacer cuando estén más consolidados.

En cuanto a la utilización de las herramientas, es una empresa que cuenta con un plan de negocios, no así con un plan de Marketing ni un análisis FODA ni un planeamiento estratégico en cuanto a insumos y planes de ventas.

No cuentan tampoco con un tablero de comando.

La variable crítica que mencionaron a la hora de tomar una decisión pasa por el flujo de fondos.

Participan sus empleados de las decisiones en temas que están relacionados, la labor de consultor la ejercen ellos mismos, uno de ellos con un MBA y a la hora de compartir decisiones con el abanico de opciones que les hemos dado confían en un mix de las opciones dadas según corresponda.

Entienden que su estructura hoy es la adecuada pero como problema urgente e importante están pensando constantemente en adecuarla lo más eficientemente para acompañar el crecimiento.

Por otro lado como problema importante y no urgente es buscar alternativas de costos para ser competitivos en el mercado y lograr convertirse en proveedores de un servicio integral de limpieza.

Hoy por hoy creen no necesario medir el clima organizacional pero sí la satisfacción del cliente, más que nada para recibir feedback ó información del mercado y la competencia que es lo que más necesitan.

El expertise de los dueños y el conocimiento del mercado en este rubro volcados en esta nueva empresa hizo de que pronostiquen un cierre de año con un aumento del 60% en las ventas respecto del año anterior.

Los inventarios los tiene controlados no así las cuentas a cobrar que pasaron de 45 a 90 días. los tienen controlados.

Se podría definir a Victory Limpieza como una empresa joven con años de experiencia y se entiende por la entrevista que a medida que crezcan van a ir incorporando nuevas herramientas las cuales tienen en mente pero aún no ha llegado el momento.

8- GIGOT COSMETICOS S.A. :

Es una empresa de más de 25 años en el mercado local que comercializa productos de cosmética, perfumería, productos de indumentaria, lencería , corsetería además de una extensa línea de productos para el hogar.

No poseen un enunciado de misión, visión y valores.

Están conformes con su estructura, no miden el clima organizacional y sí la satisfacción del cliente.

La variable crítica en la toma de decisiones es la falta de producto ya que dadas las características de su negocio que son campañas que se renuevan si el producto no acompaña la publicidad de la campaña la venta se pierde.

A la hora de compartir decisiones con el abanico de opciones que les hemos dado confían en un mix de las opciones dadas.

Poseen un plan de negocios y un plan de Marketing, no conocen el tablero de comando ni tienen un análisis FODA de su empresa.

Sí poseen un plan estratégico de compras de insumos y ventas de productos.

Como problema urgente e importante que están teniendo es la comunicación en la organización y como problema importante pero no urgente la profesionalización de los recursos humanos.

Estiman un crecimiento de 10% en las ventas respecto del año pasado. Los inventarios y las cuentas a cobrar las tienen controladas.

Gigot es una empresa muy bien posicionada en el mercado del puerta a puerta que utiliza herramientas aprendidas en una escuela de negocios y obtiene resultados positivos.

Ellos entienden que la profesionalización de sus recursos mejorará aún más estos resultados.

9- ARBELL S.A.:

Arbell es una empresa puerta a puerta producto del emprendimiento de unos empleados salidos de otra compañía llamada Helvetica cuyo nombre comercial era El Reino , tercerizan toda su producción y a pesar de ser una empresa joven con 7 años en el mercado han crecido significativamente.

No poseen un enunciado de Visión, Misión y Valores.

En cuanto a la utilización de las herramientas, es una empresa que cuenta con un plan de negocios y un plan de Marketing, un análisis FODA que no está escrito pero lo saben y no tienen aún establecido un planeamiento estratégico en cuanto a insumos y planes de ventas.

No cuentan con un tablero de comando.

La variable crítica que mencionaron a la hora de tomar una decisión pasa por el flujo de fondos.

Participan sus empleados de las decisiones en temas que están relacionados, ven con buenos ojos el aporte de un consultor y a la hora de compartir decisiones con el abanico de opciones que les hemos dado confían en un mix de las opciones dadas.

Entienden que su estructura no es la adecuada dado el crecimiento que están teniendo, no miden el clima organizacional y sí la satisfacción del cliente. Estiman que este año tendrán un aumento en las ventas del 35% respecto del año pasado.

Los inventarios los tienen controlados aunque la falta de planificación estratégica hace que muchas veces tengan que salir a comprar materia prima de emergencia y las cuentas a cobrar pasaron de 30 a 60 días.

El problema que mencionaron como urgente e importante es mejorar la comunicación dentro de la organización y como importante pero no urgente comenzar con los ajustes de los procesos relacionados con el comienzo de la exportación a países de la región.

Arbell es claramente una empresa pyme en expansión que maneja herramientas aprendidas en una maestría y junto con Lidherma son las empresas pymes que mayor pronóstico de ventas tienen para este año.

10- IMVI : Instituto Médico y Veterinario Integral S.A.

Laboratorios IMVI S.A. es una Sociedad Anónima de capital totalmente nacional, que nace el *17 de Diciembre de 1973* al inaugurar su primer planta de producción de especialidades veterinarias y las oficinas de administración y ventas, en la calle Olazábal 1613/15, en Buenos Aires, Capital de la República Argentina.

En 1995 como primer paso para la creación de la División Humana, inaugura la Planta de Producción de especialidades medicinales ubicada en el Parque Industrial de la ciudad de Gualeguaychu, Provincia de Entre Ríos, Argentina.

En 1997 inicia la actividad comercial de la División Humana. Con el apoyo de una importante campaña de comunicación a nivel país, se lanzan al mercado farmacéutico argentino 8 nuevos productos en los grupos terapéuticos; analgésicos tópicos y protectores dérmicos/cicatrizantes en formas farmacéuticas de crema, gel y pomada. Las marcas comerciales fueron **Atomo-Desinflamante Geldic**, **Atomo-Desinflamante Depor**, **Atomo-Desinflamante C**, y **Atomo-Desinflamante G** toda una línea completa para el tratamiento del dolor músculo esquelético, y **AtomoDerma A**, **AtomoDerma AD**, **AtomoDerma AE**, y **AtomoDerma Plus** la línea dermatológica para el cuidado y tratamiento de las afecciones de la piel.

Este laboratorio fue especialmente elegido para ver como se maneja desde este segmento las herramientas aprendidas en una maestría.

Poseen un enunciado de Visión, Misión y Valores y el mismo lo hacen vivir en la empresa y con sus clientes día a día.

En cuanto a la utilización de las herramientas, es una empresa que cuenta con un plan de negocios, un plan de Marketing, un análisis FODA que no está escrito pero lo saben y no tienen un planeamiento estratégico en cuanto a insumos y planes de ventas.

No cuentan con un tablero de comando.

La falta de un planeamiento estratégico ha impactado negativamente en los resultados de la empresa por los problemas de importación de drogas por la causa pública de la efedrina sumado a la política gubernamental de control de precios ya que muchas veces no han podido producir y por consiguiente dar falta de producto en el mercado porque sus costos de importación de drogas supera los precios fijados por el gobierno, a los cuales se ven obligados a comercializar sus productos.

Justamente la variable crítica que mencionaron a la hora de tomar un decisión pasa por optimizar las importaciones de modo de no dar falta de producto y por consiguiente pérdidas de oportunidades de ventas.

Participan sus empleados de las decisiones en temas que están relacionados, ven con buenos ojos el aporte de un consultor y a la hora de compartir decisiones con el abanico de opciones que les hemos dado confían en un mix de las opciones dadas.

Entienden que su estructura es la adecuada, miden el clima organizacional y la satisfacción del cliente.

Estiman que este año tendrán una baja del 15% en las ventas respecto del año pasado por los problemas de importación de drogas. Los inventarios y las cuentas a cobrar las tienen controladas, respecto de esto último trabajan contado.

Uruguay, Paraguay, Bolivia y Perú son los países a los cuales exporta sus productos.

Entendemos que es una empresa ordenada cuyos resultados obtenidos este año son coyunturales dada la combinación de factores que van desde el control de precios gubernamental sumado al problema de importación de drogas que tuvo el país después del caso de la efedrina.

Se podría tomar el caso como la empresa que a pesar de utilizar las herramientas, no obtiene los resultados deseados debido a problemas exógenos no previstos.

Finalmente, como resultado del análisis de los resultados obtenidos podemos distinguir 4 grupos de pymes bien diferenciadas:

Grupo 1 : Los que quieren mantenerse : Ferrini, IMVI, Codac y Laca.

Grupo 2 : Los que involucran indefectiblemente : Cardamone.

Grupo 3 : Los que evolucionan y están conquistando mercados: Victory Limpieza.

Grupo 4 : Los que están en franca expansión :Silkey, Gigot, Lidherma y Arbell.

-----0-----

Capítulo 4: MARCO DE LA PROPUESTA

En los capítulos precedentes se han descrito e interpretado las observaciones realizadas de las empresas pymes en el segmento de cuidado personal y cuidado del hogar detallando las características que tienen por un lado las pymes insertas en nuestro contexto de país y dentro de ellas las que corresponden al segmento del mercado estudiado y por el otro, las características de un negocio con una dinámica íntimamente ligada a la innovación y a la creatividad como es el mercado cosmético y de cuidado del hogar.

Si bien cada uno de los aspectos a estudiar han sido detallados en los capítulos correspondientes, es conveniente efectuar una revisión integral a fin de tener una visión de conjunto del trabajo realizado, así como de las principales conclusiones y recomendaciones como producto del mismo.

4.1 Discusión

Sobrevivir o crecer, esa es la cuestión en la que se podría resumir este trabajo. Se ha observado que existe una falta de planificación a largo plazo de las empresas pymes seleccionadas del rubro estudiado

Una reacción típica de los consultados, es la poca valoración que le dan a la planificación de largo plazo, colocando como excusa que se vive permanentemente en un contexto de negocios de alta incertidumbre.

Se cree que la planificación no tiene sentido, sin embargo, es todo lo opuesto.

En momentos de incertidumbre y crisis es cuando más importante se hace planificar, lo que pasa es que debe hacer de una manera distinta.

En lugar de estar basada en tratar de adivinar un mejor estimado de un escenario futuro, lo que hay que hacer es tratar de hacer una planificación estocástica, es decir, una planificación probabilística que permita entender a la empresa todo lo que le puede pasar, vislumbrando todos los escenarios futuros posibles, y planificar en función de esos escenarios”.

“Planificar sin ver todo, supone el riesgo de quedar muy mal posicionadas después de la crisis, porque en estos momentos de crisis es cuando las decisiones definen el futuro de las compañías.

Las organizaciones y las personas son las decisiones que han tomado, entonces en momentos de crisis, las decisiones críticas, pueden definir la supervivencia, la desaparición o el éxito de una empresa”.

Como recomendaciones las universidades podrían penetrar con más talleres, cursos, seminarios orientados a pymes de rubros afines, tanto desde la misma universidad como desde las cámaras o asociaciones que las agrupan, para asesorar y capacitar en el uso de herramientas y en el pensamiento estratégico que les permita observar su negocio desde un lugar diferente y generar ideas que permitan un aumento de las ventas con una rentabilidad sustentable a través del tiempo.

4.2 Recomendaciones :

Se propone un Macroplan Estratégico que consista fundamentalmente en dos grandes partes:

- **Parte A:** Un software que sea el espíritu de la organización efectiva que defina el criterio de conducción de la misma.
- **Parte B:** Un hardware que sean las herramientas estratégicas con las cuales vamos a conquistar el mercado.

La parte del software de la organización consiste en definir el criterio de conducción que va a tener la organización y tiene que ver con :

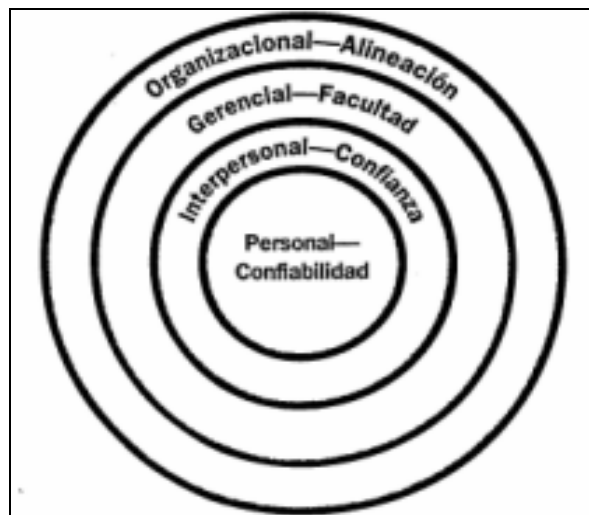
- un análisis de la Misión de la empresa,
- un análisis del perfil organizacional
- y un análisis de los recursos

que consta básicamente de 6 pasos :

1. Enunciado de Visión, Misión y Valores compartida que atraviese toda la organización de manera de desarrollar una cultura de adentro hacia fuera y sentar un profundo compromiso con esos principios y valores.

El resultado de ese profundo compromiso genera el poder interno de la organización, que no viene de los principios y valores solamente, sino de la fortaleza del compromiso con ellos.

2. Para ser una organización efectiva es necesario focalizarse en los cuatro niveles: el organizacional, el gerencial, el interpersonal y el personal y alinear cada uno de estos niveles con principios de efectividad.



3. La alineación es el principio rector a nivel organizacional . O sea todas las organizaciones están perfectamente alineadas para producir los resultados que generan.

La alineación organizacional es un proceso continuo :

- i. Los clientes y otras personas claves son determinante en la formulación de la misión y las estrategias.**
- ii. La misión y las estrategias determinan los procesos, estructuras y sistemas.**
- iii. Los procesos, estructuras y los sistemas inducen la cultura y los comportamientos.**
- iv. La cultura y los comportamientos finalmente producen los resultados específicos.**

El proceso de alineación continúa su curso mientras los líderes (personas) monitorean, ajustan y alinean los procesos para dar respuestas al entorno que está en constante evolución.

4. El facultamiento es el principio rector a nivel gerencial y consiste en crear condiciones dentro de la organización que permitan a las personas crecer y contribuir el máximo de su energía y creatividad. Este facultamiento produce resultados deseados que satisfacen o exceden las necesidades de los clientes y otras personas claves.

De esta manera pasamos del cumplimiento que involucra espaldas, manos y tiempo a compromiso que involucra corazón, mente y pasión.

El cumplimiento puede ser comprado o negociado ya que cuando a las personas se les trata como máquinas, éstas tienden a cumplir los requisitos mínimos y con actitud reacia.

En una actitud de compromiso por lo contrario las personas ofrecen lo mejor de sí cuando son creadas condiciones propicias mediante, relaciones, procesos y sistemas.

5. La confianza es el principio rector a nivel interpersonal. La falta de confianza en todos sus aspectos obstaculiza la calidad de la organizaciones. Una cultura de alta confianza es el sistema inmunológico de la organización y es la única ventaja competitiva sostenible que no puede ser copiada por el competidor , ese espíritu de cuerpo y el desempeño de su gente.

6. Por último la confiabilidad es el principio rector a nivel personal. Si yo no soy confiable, no genero confianza a mi alrededor. La confiabilidad es una conjunción de carácter y competencias o habilidades.

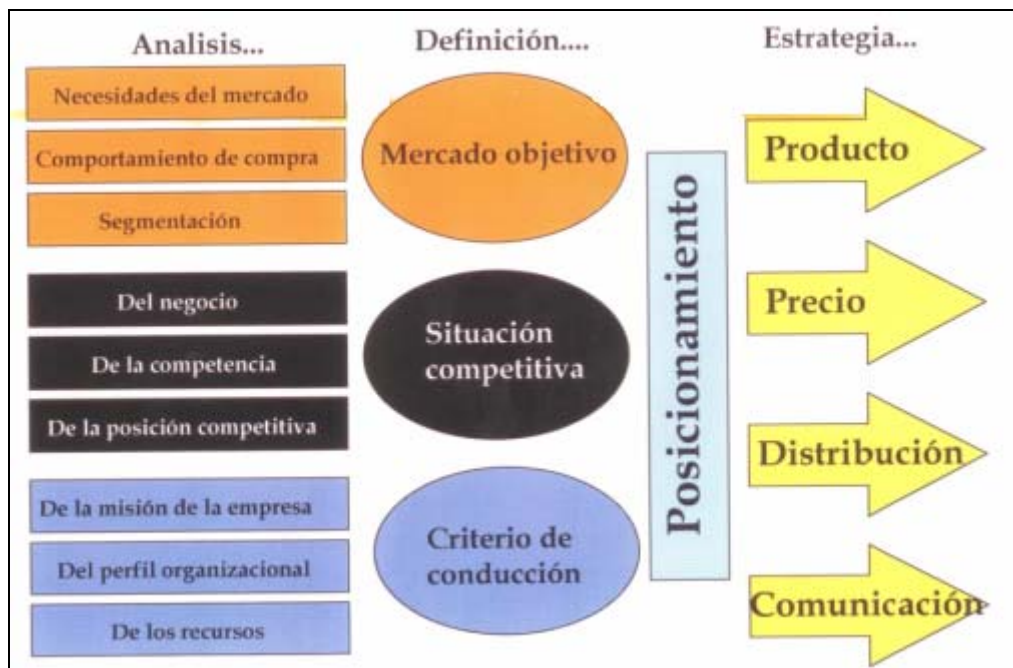
El carácter implica la integridad, el honor, el cumplir promesas. Las competencias implican relaciones, conocimientos y expertise para solucionar problemas.

Finalmente una organización efectiva podríamos decir que funciona si el dueño o la dirección es confiable , otras personas tendrán más confianza en él o ellos , y al paso del tiempo, el incremento de confianza creará condiciones para el Facultamiento el cual al paso del tiempo podría ser conducente al Alineamiento de su organización y esta Alineación podría contribuir a generar los Resultados que la organización se ha propuesto.

- La segunda parte del Macroplan Estratégico propuesto consiste en el hardware que reúne las habilidades para conseguir los resultados deseados en el mercado

1. Definición del Mercado Objetivo:

- Análisis de las necesidades del mercado , del comportamiento de compra y de la segmentación existente.
- Análisis del tamaño del mercado actual y futuro en cuanto a valor y volumen.
- Identificación de los segmentos con mayor crecimiento a futuro para identificar la “tierra fértil” que serán los segmentos con mayor crecimiento donde vamos a orientar las estrategias e invertir recursos.
- Plantear un Innovation Funnel que nutran de proyectos esos segmentos con mayor crecimiento.

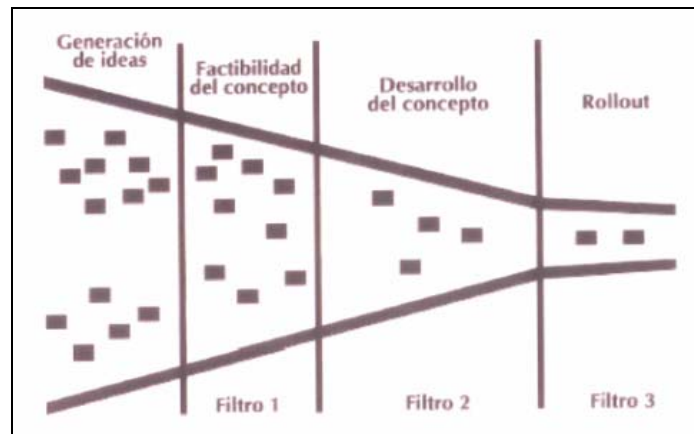


2.Preparación del Innovation Funnel :

El mismo estará formado por 4 etapas bien diferenciadas que se enumeran a continuación :

- ✓ Brainstorming o Generación de Ideas.
- ✓ Factibilidad del Concepto en el mercado.
- ✓ Desarrollo del Concepto.
- ✓ Rollout.

Cuanto mayor sea la generación de ideas al principio del túnel mayor cantidad de proyectos tendremos al final del mismo y por la tanto mayor generación de proyectos y futuros negocios.



- En base al resultado del proceso anterior, tendremos un mix de productos foco y nuevos conceptos para ofrecer al mercado objetivo donde se encuentran los clientes target de cada segmento a los cuales se ha seleccionado para ofrecer dichas propuestas de modo de generar nuevos proyectos y negocios.

3. Definición de la Situación Competitiva:

- Realizar un Análisis FODA de la pyme de modo de analizar los factores externos como el Negocio y la Competencia que nos permitan identificar las oportunidades y amenazas que pueden llegar a tener y los factores internos como las fortalezas y debilidades de la empresa que definen su posición competitiva en el mercado, las cuales al ser cruzadas con las anteriores se generan planes de acción para cada cuadrante con responsables que permitan aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado, prever las amenazas, siendo siempre conscientes de las fortalezas y limitaciones o debilidades con que cuenta la pyme.

4. Determinar que plan de negocios poner en marcha de acuerdo a la etapa del ciclo de vida que este viviendo la empresa :

De acuerdo con el ciclo de vida en el que se encuentre el negocio cuyo plan se está desarrollando, se tendrán objetivos y variables claves diferentes. En el siguiente cuadro se resumen los distintos tipos de planes de negocios a aplicar:

Etapa del ciclo de vida	Nombre del plan	Objetivo	Variable clave
Start up	Plan de Negocios de un nuevo lanzamiento	Penetración de mercado	Participación en el mercado
	Plan de Negocios de una nueva empresa	Atraer una PyME o una corporación	ROI de la PyME ROI de la corporación
Crecimiento	Plan de Negocios de monitoreo	Penetración de mercado Aumento de rentabilidad	Participación en el mercado. Productividad
	Plan de Negocios buy out	Valuar la empresa	Valor actual neto y valor de la marca
Madurez	Plan de Negocios de monitoreo	Chequeo de mercado Aumento de rentabilidad	Participación en el mercado. Productividad
	Plan de Negocios buy out	Valuar la empresa	Valor actual neto y valor de la marca
Declinación	Plan de Negocios buy out	Valuar la empresa	Valor actual neto y valor de la marca

3. Implementación del plan de Marketing de acuerdo al siguiente esquema:

Un plan de Marketing es un documento corto, claro y conciso que define las acciones que emprenderá la empresa en un futuro inmediato, generalmente un año en el caso de este mercado. La filosofía en la que se sustenta es igual que la planificación de cualquier otro tipo de tarea, y consiste simplemente en saber donde estamos, definir donde queremos ir y elegir el camino para llevarlo a cabo.

Está claro que el conocer donde estamos tiene que ver con “preguntas y respuestas”, esto significa simplemente que tiene que ver con trabajo de investigación.

El precisar donde queremos ir, entra dentro del ámbito de la “visión empresarial” y por último cual es el camino que emplearemos para llegar a la meta definida está relacionado con la “estrategia”, la “táctica” y el “planeamiento”.

Este plan lo completamos anteponiéndole una carátula y un índice; cerrándolo con un capítulo de monitoreo y control, donde se habla de cómo controlaremos el cumplimiento de dicho plan.

Es aconsejable contar además con un resumen del plan de marketing, o Resumen Ejecutivo.

Pasos o etapas	Responden a
1. Definición de Propósitos y Misiones de la Organización	Para que está la empresa en el mercado? Donde esperamos estar como empresa a M y L plazo
2. Elaboración de los Datos Básicos	Donde estamos en la relación empresa – Mercado? Como hemos llegado allí?
3. Identificación y análisis de Problemas y Oportunidades	Que aspectos obstaculizan o facilitan el desarrollo de nuestros productos en el futuro a corto plazo?
4. Establecimiento de los Supuestos de mercado	Dentro de que condiciones de mercado deberemos operar a corto plazo?
5. Establecimiento de los Objetivos	Adonde queremos llegar en términos de posiciones de mercado? Que deseamos lograr?
6. Formulación y Desarrollo de las Estrategias	Como vamos a llegar? Que acciones ejecutaremos para alcanzar los objetivos?
7. Elaboración de Presupuestos	Cuanto nos costará llegar?
8. Elaboración de las Proyecciones	Que lograremos en términos de volúmenes de venta y rentabilidad?
9. Establecimiento de los mecanismos de Control	Como vamos a medir el desarrollo de las acciones y el logro de los objetivos)

4. Implementación del Tablero de Comando de acuerdo al programa de 6 pasos:

El primer paso para la construcción de un Tablero de Comando eficaz es obtener el consenso y el apoyo de la dirección de la pyme sobre los motivos por lo que se desarrolla. Los objetivos del programa ayudarán a:

- Guiar la construcción de objetivos e indicadores para el cuadro de mando.
- Obtener el compromiso de los participantes en el proyecto.
- Clarificar la estructura para los procesos de implantación y gestión que deben seguir a la construcción del cuadro de mando inicial.

Y aunque sabemos que cada organización es única se puede construir su propio Cuadro de Mando Integral a través del siguiente programa de seis pasos:

Paso	Descripción	Procedimiento
1	Definir la Visión	Identificar desafíos y oportunidades, FODA Definición de Objetivos
2	Elegir la Estrategia	En lo Económico, lo Comercial y lo Operativo. Cuantificar los Objetivos
3	Definir el conjunto de Medidas	Clasificación de Medidas, lo que se mide se hace, la relación Tangible-Intangible
4	Construir el Mapa Estratégico	La Matriz Causa-efecto, la Alineación de Medidas con Objetivos, Definir los Datos, Definición de Planes de Acción.
5	Operar el Tablero y comunicar	Selección del software, captura de datos, interpretación de resultados, cómo comunicar
6	Mantener el Compromiso	Determinación de responsables, revisión del proceso, auditoría de utilización

Con este Cuadro de Mando Integral le damos el cierre al macroplan propuesto que nos permitirá :

- Clarificar la estrategia de la pyme y conseguir el consenso sobre ella.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.

4.2 Conclusiones

- Se observó en la mayoría de las empresas investigadas una inclinación marcada por la supervivencia y mantenimiento en el negocio, con predominio de lo táctico sobre el pensamiento estratégico necesario para establecer un plan estratégico.
- Salvo tres pymes, el resto de los encuestados sean dueños de las empresas, directores y gerentes no tiene tiempo para formularse preguntas de como van a crecer, si es correcto el modo en que están compitiendo en el mercado, si es por precio o por diferenciación en los productos, el porque le van a preferir a ellos o como podríamos llegar de una manera más innovadora y creativa a sus clientes. No mostraron visión estratégica.
- A pesar de declarar tener un plan de negocios y un plan Marketing no se observó en los encuestados visión y pensamiento estratégico. Lo que concluye que una cosa no asegura la otra.
- Salvo una pyme todas declararon tener un plan de negocios, a pesar de ello se pudo observar que no necesariamente cubre todos los aspectos de un verdadero plan de negocios. Las misma consideraciones son válidas para aquellas que declararon tener un plan de Marketing.
- De los resultados obtenidos de las empresas encuestadas relativo al nivel de ventas, inventarios y cuentas a cobrar se concluye que no necesariamente la utilización de herramientas como un plan de negocios y un plan de Marketing asegura resultados positivos en la empresa. Otros problemas pueden afectar los resultados independientemente de la existencia de un plan de negocios o un plan de Marketing.
- El tablero de comando no es utilizado hasta ahora por ninguna de las pymes encuestadas y el análisis FODA muchos lo conocen solo uno lo tenía escrito.
- La mayoría no posee un enunciado de misión, visión y valores lo que podría traducirse en una falta de sentido de propósito y significado de la empresa en el mercado, lo que también refleja la brecha entre lo que se cree y su compromiso con esas creencias.
- Justamente la significativa falta de empresas pymes sin enunciado de visión misión y valores muestra que este tipo de firmas se construyen a diario de a retazos sin una visión que les defina el hilo conductor.
- El 80% de las pymes encuestadas no mide su clima organizacional, y el 50% no está conforme con su estructura, lo que podría inferir en algún punto ser una la consecuencia de la otra. Si se piensa que es el equipo de

trabajo que con sus habilidades necesarias agregan valor a su trabajo, y son los que van a llevar a cabo las tareas contempladas en el plan y la empresa no saben como están es difícil generar el compromiso necesario para alinear conductas y acciones y corregirlas cuando se desalinean para llevar a cabo la concreción del plan. Falta trabajo de equipo.

- Claramente el poder decisorio de la empresa pyme pasa por el dueño, o en su defecto por su director general, no existe la cultura de los grupos de mejora y a lo sumo convocan a una persona de la primera línea para comunicarle el plan o las acciones a seguir, lo que no implica que sus empleados lo lleguen a saber ya que la comunicación interna fue un denominador común en los problemas planteados.
- Todas las empresas encuestadas respondieron que el 100% de las decisiones que se toman responden muchas veces al “día a día” y no a un plan determinado.
- Sí, participan a las personas de las áreas cuando se genera un problema relacionado y concluyeron que cuanto más participación le han dado a sus empleados mayor compromiso han obtenido de ellos.
- Justamente el trabajo en equipo, la participación de los empleados, la comunicación interna, el orgullo de pertenecer y la pasión son todas aquellas variables que marcan un límite divisorio entre las pymes que obtiene mejores resultados que otras.
- El 50% de las empresas piensa como variable crítica en su flujo de fondos y casi el otro 50% que no tiene problemas de flujo de fondos en la calidad y en la falta de producto.
- Falta mayor confianza de las pymes al trabajo del consultor, en muchas pymes que lo habían contratado por falta de cierre del trabajo comenzado.
- A la hora de compartir una decisión no hubo una polarización de las opciones dadas sino la aceptación de un mix de ellas dependiendo del caso, entre otra empresa pyme, un familiar, un consultor, una cámara o la universidad.
- El uso de las herramientas nutren la estrategia de la empresa porque obliga a pensar en determinadas cuestiones como plantear objetivos, planes de contingencia, optimización de procesos, donde estamos, adonde queremos llegar y que es lo que tenemos que hacer para ello. Si no las usamos se hace más difícil imaginarlas y la visión estratégica de la empresa es más pobre.

- También se observó que la falta de información y complejidad de algunas herramientas conspiran contra su uso.
- No encontramos pymes que no tengan plan de negocios y obtengan resultados positivos.
- Si encontramos casos de pymes que no tiene un plan de Marketing y de todos modos tienen resultados positivos.
- Salvo IMVI por una cuestión netamente coyuntural, el resto de las pymes que contaba con un plan de negocios y un plan de Marketing son los que reflejan mayor nivel de facturación.
- A pesar de declarar tener un plan de negocios y un plan Marketing no se observó en los encuestados visión y pensamiento estratégico. Lo que se concluye que una cosa no asegura la otra.
- Es más fácil que tengan un plan de negocios o un plan de Marketing a que tengan una visión estratégica.
- Las empresas exportadoras se diferencian del resto ya que deben cumplir con toda la normativa que le exige el país importador por lo que la empresa cuenta con mayor profesionalización en el uso de determinadas herramientas .

-----0-----

BIBLIOGRAFÍA

Referencias bibliográficas

- Cámara Argentina de la Industria de Higiene y Tocador “Mercado cosmético internacional”, Mundo Perfumista, N° 157, pp.66-70, Buenos Aires 2001.
- Dirección General de Información Económica , “Industria de Higiene y Tocador”, Información Económica de la Argentina N° 124, pp.64-67, Ministerio de Economía, Buenos Aires, 2002.
- Dunning, John “Re-evaluating the benefits of foreign direct investment”, Transnational Corporations, Vol.3, N° 1 Toronto, 1994.
- Elliot, Carlos P. (1996), “La Industria de Cosméticos y Tocador en la Argentina”, Instituto Argentino de Relaciones Internacionales; Fundación Argentina para el Intercambio Cultural en lo Económico Social, pp.319-321, Buenos Aires. Fredes, Virginia Laura Fundación Export-Ar, Buenos Aires, 2003.
- Giglio, Josefina “Cosméticos: la batalla de las boquitas pintadas”, Revista Mercado, N° 943, pp.75-82, Buenos Aires 1996.
- Manzone Alejandro “Cosmética y artículos de tocador: La industria frente al espejo”, Revista Mercado, N° 989, Buenos Aires, 2000.
- M&S Consultores “Medicamentos y productos de limpieza y artículos de higiene y tocador”, Overview Sectorial, N° 13, pp.17-29, La Consultora, Bs.As. 2005.
- Unión Industrial Argentina “Origen, evolución y perspectivas de la industria del jabón y artículos de tocador en la Argentina”, Revista de la Unión Industrial Argentina, N° 16, Serie 2°, Buenos Aires 2001.
- IECO Economía y Negocios Cuidado Personal : un sector sin recesión Pag 6 Domingo 17 de mayo de 2009
- IECO Economía y Negocios Radiografía de las pymes 2009 Estudio Privado Pag 16 Domingo 19 de julio de 2009.
- IECO Economía y Negocios Las escuelas de negocios suman cursos sobre el contexto de crisis Pag 16 Domingo 6 de septiembre de 2009..
- Carlos Kaplun. Gestión en Empresas de Familia.FUNDES. Venezuela. Estudio de una definición para la pyme en Venezuela. Caracas, 2007.
- Robert Kaplan y Dave Norton. Balanced Scorecard. De la estrategia a la acción. Boston
- Robert Kaplan. ¿Cómo utilizar el cuadro de mando integral?
- Roland Barthes Mitologías Pag: 38,39 y 40. año 2003
- Gerardo Saporosi Clínica Empresaria Buenos Aires. Julio 2001
- Andy Freire, 50 claves para emprendedores Buenos Aires. Julio 2006
- Franklyn Covey. Cuatro Niveles de efectividad para una empresa, Feb 2002
- Alejandro Pablo Cardozo, PyME`s Intuición y Método 2da Edición Buenos Aires, Feb.2005.
- Philip Kotler, Dirección de Marketing Edición del Milenio Parte IV Toma de decisiones de Marketing . Edición milenio 2001

- Jorge Hermida, Roberto Serra, Eduardo Kastika Administración & Estrategia 4º edición Capítulo II Cuales son las características de las empresas Bs As, Agosto 1992.
- Alberto Wilensky Marketing Estratégico Primera Parte Concepto Claves Pag.21 a 32. Buenos Aires Sexta edición 1997
- Michael Porter Ventaja Competitiva Estrategia Competitiva Conceptos centrales Boston, Junio 1995,.
- Jean-Paul Sallenave ,La gerencia integral Capítulo 3 La toma de decisiones Barcelona Edición 1994.
- Michael Parkin, Gerardo Esquivel, Microeconomía Versión para Latinoamérica Capítulo 3 el problema económico Chicago Quinta Edición 2001
- Ruben Roberto Rico, Total Customer Satisfaction Capítulo 8 El management y el manager del compromiso Pag 111 a 121. 7ma edición ampliada Mayo 2001.
- Euromonitor : euromonitor .com Estudios de mercado para Argentina en el cuidado personal para los segmentos de Skin Care, Hair Care, Deo y Sun Care. Marzo 2008.
- Peter Senge La quinta disciplina El arte de la organización abierta al aprendizaje Barcelona , Edición 1998.
- Morí-Koenig-Virginia Las pymes argentinas frente al ALCA Madrid Oct.2005.
- Hector Formento-Nestor Braidot-Jorge Pittaluga El proceso de mejora continua en las pymes argentinas Bs.As, Julio 2008
- Morí-Koenig-Virginia Las pymes exportadoras argentinas exitosas Madrid Oct.2005.
- Carlos Cleri El libro de las pymes BsAs Mayo 2007
- Carlos Gelmetti Pymes Globales BsAs Junio 2006
- Horacio Irigoyen –Francisco Puebla Comercialización en Pymes Madrid, Agosto 1998
- Miguel Angel Giacinti Pymes, un desafío de la Argentina, BsAs Oct 2008.
- Sainte-Marie Georges Dirigir una Pyme en 10 etapas Barcelona , Mayo 2007
- Dave Marcum, Steve Smith, Maham Khalsa Think Business Bogotá ,2003.
- Daniel Goleman La inteligencia emocional en la empresa, BsAs 1999.
- Peter Drucker, La gerencia efectiva, BsAs Abril 2007
- E.Bendersky ABC-ABM Gestión de costos por actividades, BsAs 2002.
- Management Buenos Aires Herald Magazine, Bs As Octubre 2009
- Stephen Robbins Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica, Ciudad de Mexico , Septiembre 2002.

ANEXOS

- **CUESTIONARIO DE EVALUACION DE USO DE HERRAMIENTAS EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

NOMBRE DE LA EMPRESA:

RUBRO:

NUMERO DE EMPLEADOS:

FECHA:

OBJETIVO DE LA ENCUESTA: A partir del desarrollo de una tesis de Administración y Marketing Estratégico y sólo específicamente aplicable a dicho estudio se requiere el aporte de vuestra pyme para la determinación de aportes a la misma.

1. Su empresa cuenta con un enunciado de visión, misión y valores?
2. En caso afirmativo, ¿la aplican y la hacen vivir en la empresa y con sus clientes en el día a día?
3. Las decisiones que se toman en su empresa entiende que son “del día a día” o responden a un plan de negocios predeterminado? ¿Quién las toma?
4. Hablando de plan de negocios, ¿existe y lo aplican un plan de negocios en su empresa?
5. En caso negativo, ¿se analizan planes de contingencia para escenarios posibles que puedan suceder?
6. ¿Posee la empresa un plan de marketing? ¿Formal o informal? ¿O se plantearon alguna vez donde estamos, adonde queremos ir y que tenemos que tener en cuenta para llegar a destino?
7. ¿Participan sus empleados en algunas decisiones? En caso afirmativo ¿en cuáles? ¿Existen reuniones periódicas para esto?
8. ¿Cuáles son las variables críticas de sus empresa en la cual se basa a la hora de tomar decisiones?
9. ¿Miden como se ejecutan las estrategias que posee la empresa con un tablero de comando o The Balanced Scorecard que contemple el seguimiento evolutivo de las variables críticas?
10. ¿Tiene la empresa realizado un FODA de la misma donde se reconozcan fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas?

11. ¿La estructura organizacional es la adecuada y está alineada para implementar de manera exitosa las estrategias que se han elegido con el fin de convertir la visión de futuro en realidad?
12. ¿Miden anualmente el clima organizacional de su empresa y la satisfacción del cliente?
13. ¿Como fueron en % los volúmenes acumulados vendidos por la empresa (Enero/Junio) con respecto a igual período del año pasado (Enero/Junio de 2008)?
14. ¿Cuál fue el nivel de inventarios (stocks) en % en el mes que pasó (Junio) respecto al mismo mes del año pasado(Junio 2008) ?
15. ¿Cómo variaron los plazos de cobranza (días en la calle) en % del mes que pasó (Junio) con respecto al mes anterior (Mayo)?
16. ¿Cómo son las perspectivas de volúmenes vendidos para los próximos 6 meses (Julio`09/Diciembre `09) en % con respecto del mismo período del año anterior (Julio`08/Diciembre `08)?
17. ¿Existe un planeamiento estratégico en cuanto a compras de insumos y ventas de los productos que comercializan a años venideros? ¿Ya tiene su plan de ventas 2010 para cada uno de los productos que comercializa?
18. ¿Cuál es el problema que considera más importante y urgente a resolver y cual el que es más importante que Ud. sabe que no es urgente, pero que de todos modos le tiene que dedicar su tiempo?
19. ¿Opina que un consultor le va a decir lo que Ud. ya sabe?
20. En que confía más :
 - a. En otra empresa pyme.
 - b. En un familiar.
 - c. En un consultor.
 - d. En una cámara
 - e. En un curso de una universidad
 - f. Otros. Aclarar por favor.

- **Informe sobre la Comercialización de Productos Personales en América del Sur según el Centro de Estudios para la Producción (UIA)**

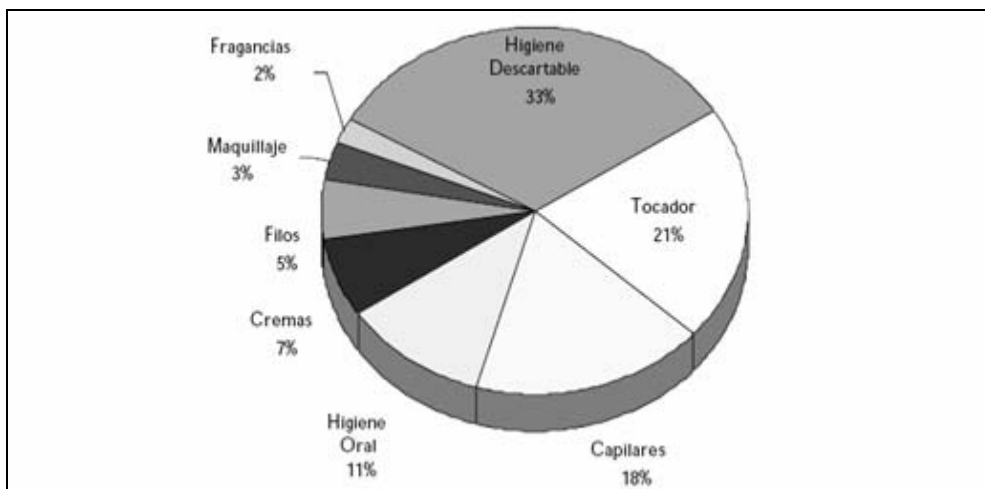
A - Dentro de la región

En virtud de como se ha visto en la sección de Mercado, buena parte de la actividad del sector es realizado por empresas multinacionales, cuyas estrategias de localización de la producción y abastecimiento abarcan ámbitos geográficos regionales, creemos apropiado incluir en este informe un breve análisis del comercio de los productos de tocador, cosmética y perfumería dentro del ámbito de América del Sur. Para contar con una base homogénea de datos, se tomaron los correspondientes al año 2007.

En aquel año los países sudamericanos exportaron productos de este sector por un total de 652 millones de dólares, de los cuales casi tres cuartas partes se destinaron otros países del propio sub-continente, mientras que los 160 millones restantes fueron a países ubicados por fuera de esta región.

Sus importaciones rondaron los 1.070 millones de dólares, de los cuales las provenientes desde países del resto del mundo rondan el 55%.

Composición de las exportaciones intrarregión según tipo de producto en %



(*) Se refiere a América del Sur
Fuente: CEP en base a datos de Trademap

Más de la mitad de este comercio está constituido por productos de higiene descartable y artículos de tocador, que son provistos principalmente desde Argentina, Colombia, Brasil y Chile. En rigor, estos cuatro países son los principales exportadores a Sudamérica de todo el conjunto de productos objeto de este estudio.

De hecho, en estos países están presentes, en general, las firmas multinacionales que son las principales jugadoras en estas ramas.

Como se observa en el cuadro precedente, estos cuatro países congregan casi el 90% de las exportaciones intrarregión.

También puede verse que el comercio entre Argentina y Brasil tiene una alta incidencia en el total exportado de ambos países, así como también lo tiene Chile –como destino- para aquellos dos orígenes.

En contraposición, Chile y Colombia son fundamentalmente abastecedores del resto de los mercados sudamericanos.

En tal sentido, mientras Colombia parece ser el principal enclave de provisión de productos de perfumería y cosmética dentro de la Comunidad Andina de Naciones –con un fuerte peso de Venezuela-, Chile muestra algo más de diversificación, no estando tan vinculado a sus países más próximos.

- **Definición de PyMes según lo países de la región**

Tanto los países avanzados como las economías en desarrollo manejan distintos criterios para definir a las empresas por estratos; sin embargo, un elemento en común - en su mayoría - es el indicador de empleo, es decir el número de trabajadores. Un factor común en los países desarrollados no emergentes es el número de trabajadores de la gran empresa (de 500 en adelante). En el caso de los países en desarrollo se utiliza la composición tradicional de micro, pequeña, mediana y gran industria.

Definición de Pyme (Según número de trabajadores)

	Pequeña	Mediana	Grande
Chile	10 - 49	50 - 99	Más de 100
Colombia	10 - 199	200	Más de 200
Brasil	10 -199	10 - 499	Más de 500
Costa Rica	6 - 30	31 - 100	Más de 100
Guatemala	5-20	21 - 60	Más de 60
México	31-100	101 - 500	Más de 500
Perú	20-50	51 - 199	Más de 200
Venezuela (Ind)	5-20	21 - 100	Más de 100
Canadá	< 200	> 200	
Japón	< 300		> 300
Francia	10 - 499		> 500
Alemania	100	499	> 500
Italia	101 - 300	301 - 500	> 500
España	< 200	< 500	> 500
Estados Unidos	20 - 99	100 - 499	> 500
Reino Unido	10 - 49	50 -499	> 500

En América Latina existen al menos 6 millones de negocios en la categoría de Pyme. La Pyme aporta considerablemente a la actividad económica. La tendencia internacional es que su participación en términos de unidades supera el 95 % del total de establecimientos, su contribución al empleo oscila entre 45 y 79 %, y su aportación a la actividad económica (PBI) fluctúa entre el 30 % y el 66 % aproximadamente.

-----0-----