



**Facultad de Ciencias Empresariales**  
**Sede Rosario - Campus Regional Rosario**  
**Carrera: Licenciatura en Administración**

**Trabajo Final de Carrera Título:**

*Estudio de gestión de Tesis -F. G. Conexión S.R.L. (E.C.)*

**Alumno:** Paula Vegas [vegas.pau@gmail.com](mailto:vegas.pau@gmail.com)

**Tutor de Contenidos:** Lic. Paulo Lanza

**Tutor Metodológico:** Mg. Lic. Ana María Trottini

**Agosto 2016**

## **INDICE**

	Página
<b>Resumen</b> .....	3
<b>Introducción</b> .....	4
<b><u>Capítulo I</u></b>	
Problematización del estudio de caso.....	5
Análisis de la problemática actual.....	8
<b><u>Capítulo II</u></b>	
Marco Teórico.....	10
<b><u>Capítulo III</u></b>	
Metodología.....	21
Resultados.....	26
<b>Conclusión</b> .....	28
<b>Bibliografía</b> .....	30

## RESUMEN

Analizamos las problemáticas que atraviesa la empresa. G. Conextion S.R.L., más conocida por su nombre comercial, “*Tesis*”, que se formaliza como una Pyme que produce y opera dentro del país con las ventajas y desventajas que esto implica.

La empresa que comenzó su gestión hace más de veinte años, tiene ya sus valores y costumbres muy arraigadas por lo que intentar introducir un cambio ya sea en la metodología de trabajo, en la producción, en el grupo humano o en el producto a confeccionar, significa vencer los prejuicios e ideales de los directivos, que muchas veces están tan inmersos en la vorágine del día a día junto con los empleados, que no pueden superar el nivel operativo y conocer las oportunidades propicias para el cambio, o lo que también es muy común: los directivos sienten en el cambio algo que los desestabiliza, motivo por el cual lo retrasan.

La empresa se mantuvo fiel a sus principios y es más bien conservadora, por lo que analizamos la forma de introducción de cambios para lograr mantenerse en el nivel competitivo y turbulento en el que actualmente debe desempeñarse.

### Palabras Claves:

- Gestión.
- Cambio.
- Mercado.
- Ventas.
- Empresario.

## **INTRODUCCION**

Nos planteamos como objetivo analizar las problemáticas actuales de la empresa *Tesis* inserta en el mercado compitiendo con la producción y comercialización de indumentaria femenina.

Para el presente estudio trabajamos con herramientas de recolección de datos como las entrevistas y la observación directa en la empresa.

Lo que pudimos ver son los inconvenientes con respecto a la incorporación de cambios y aceptación de los mismos tanto por parte de los empleados, en el nivel operativo, como por parte de los directivos a la hora de tomar las decisiones estratégicas que conducen a la empresa por el camino que quiere transitar, y a simple vista, observamos también sus problemas para lograr aceptaciones de estos cambios por parte de los empleados.

Pero estos cambios, no solo implican nuevas estrategias de trabajo, sino que muchas veces lo más difícil de aceptar es la modificación que rompe con la monotonía de la cultura de una empresa como ésta, que lleva años operando de una manera eficiente, lo que no significa que no se pueda optimizar; plantear esas mejoras en la calidad de trabajo es nuestro objetivo primordial.

Utilizamos el método de investigación cualitativo en combinación con el descriptivo a fin de aclarar las cuestiones que son específicas de la materia analizada para la mejor comprensión del lector.

Al final, ya contando con la información adecuada para brindar un análisis más profundo, exponemos las consideraciones que creemos necesarias en relación a las dificultades que conlleva la empresa en su gestión de los cambios a incorporar en el periodo analizado.

# CAPITULO I

## PROBLEMÁTIZACION DEL ESTUDIO DE CASO

La empresa tiene como misión cubrir la necesidad de la mujer moderna, femenina y actual, con una amplia gama de productos, que logren la preferencia de marca y su posterior fidelización por parte de los clientes.

Busca ser una empresa reconocida, distinguida, renombrada y demandante en el mundo textil, enfocada a la elegancia y el diseño gracias a la buena reputación y distinción adquirida por los productos de gran calidad siempre en contacto con la tendencia y moda, logrando así enfrentar el mercado nacional y el internacional.

En el más corto plazo se plantea como objetivo atraer la atención de los más exigentes clientes, lograr una buena posición y reconocimiento masivo y oficial como empresa líder en moda, a la que el público elija por la calidad de los productos adquiriendo así la preferencia de marca.



- EXCLUSIVO**  
 Shopping del Siglo - Local 14  
 Córdoba 1643  
 2000 - Rosario, Santa Fe
- Buenos Aires**  
 - Pergamino - "SITIO" (Puoyredón 417)  
 - Rojas - "ARMENIA" (tribame 248)
- Chaco**  
 - Villa Ángela - "VERABONITA" (25 de Mayo 644)
- Córdoba**  
 - Bell Ville - "LA CASA DE ALICIA" (Tucumán 263)  
 - Mortero - "SCARPE PAOLA" (25 de Mayo 24)  
 - Río Cuarto - "FRANCESCA" (Sobremonte 432)  
 - San Francisco - "MORA" (Bv. 25 de Mayo 1566)
- Entre Ríos**  
 - Chajarí - "CALA" (Gregorio Catro 2531)  
 - Crespo - "DOLY BOUTIQUE" (Moreno 1307)  
 - Nogoyá - "HECHURAS" (9 de Julio 772)
- Santa Fé**  
 - Alcorta - "BONITA" (Reconquista 649)  
 - Armstrong - "CALEDONIA" (Bv. Roldán 1743)  
 - Arroyo Seco - "CÓDIGO" (Belgrano 420)  
 - Carcarañá - "MARIA" (Belgrano 1079)  
 - Carlos Pellegrini - "PISOKA" (Rivadavia 536)  
 - Elortondo - "ÑARO" (San Martín 968)  
 - Esperanza - "LA PALMIO" (San Martín 1772)  
 - Firmat - "AD" (Santa Fé 470)  
 - Gálvez - "JUSTINE" (Mitre y Rivadavia)  
 - María Susana - "MHATMA CHIC" (Dr. Pouro 30)  
 - Rafaela - "PIMENTA" (Av. Santa Fé 330)  
 - Reconquista - "REGINA BOUTIQUE" (Belgrano 976)  
 - San Carlos - "ALEQUINO" (San Martín 692)  
 - San Justo - "BIG HOUSE" (Av. Hondo 2642)  
 - San Lorenzo - "VITA BENDITA" (Sgto. Cabral y Falucho)  
 - San Vicente - "AMBAR" (Sgto. Cabral 180)  
 - Sunchales - "ALDEA" (Independencia 770)  
 - Villa Constitución - "LA BOUTIQUE" (Belgrano 1120)

Si bien tiene una importancia amplia en la zona del litoral, hay localidades y provincias muy importantes en las que no tiene presencia en el momento.

A mediano plazo, trabajará para contar con la cobertura total a nivel provincial avanzando sobre la intermitencia zonal que cubre actualmente.

Y a largo plazo aspira ser una empresa líder y competente nacionalmente, con la cual sus clientes ya estén totalmente identificados y lograr que se sientan parte de ella, como un engranaje más de la rueda que cubra las necesidades insatisfechas de sus compradores.

Dentro de las acciones propuestas a tener en cuenta para el cumplimiento de sus metas y objetivos podemos mencionar: la renovación permanente de la mercadería, lo que le permite responder a los requisitos de la demanda y mantener la calidad y la reputación de la marca y sus productos, y nunca perder de vista el enfoque que tiene hacia los clientes para hacerle frente a la competencia.

Para lograr resultados más precisos utilizamos una herramienta de gran certeza como la matriz F.O.D.A. a fin de mostrar su posicionamiento y establecer sus fortalezas, las oportunidades que surgen en el mercado, las debilidades que la empresa deberá mejorar y las amenazas propias de la competencia.

Dentro de lo más ponderado tiene un control de calidad de excelencia destacado por los clientes, y modelos exclusivos. Un gran plantel de producción tanto interno como tercerizado que año a año sigue contribuyendo a la mantención de la estabilidad en el mercado.

En cuanto a las debilidades notamos el tener solo un local exclusivo dentro de la ciudad de Rosario, que es donde se vende por menor, y el no contar con viajantes que lleguen a los clientes personalmente.

Esto hace que aquellos que no puedan viajar a la planta de Rosario muchas veces no definan la compra, aunque siempre existe la posibilidad de concretarla telefónicamente, aún más hoy día con las facilidades que nos brinda la tecnología.

La empresa es para ciertas cuestiones demasiado conservadora para este tipo de negocios, lo que representa una limitación frente a los clientes potenciales, ya que día a día va en aumento el número de personas que comercializa a través de internet y los medios electrónicos.

Además, la empresa recibe a diario consultas por ventas y catálogos online, no solo de clientes finales sino también de comercios minoristas que se interesan por vender la marca en sus locales.

Dentro de las amenazas a las que se enfrenta podemos reconocer el crecimiento de competidores, tanto a nivel de locales como a nivel de marcas que venden al interior; y también el acelerado proceso de pasaje de una temporada a otra, que obliga a trabajar contra reloj para anticiparse al resto y sentar precedente en cada nueva temporada.

Las oportunidades que identificamos en la situación actual de crisis, es que puede afianzarse con sus clientes más fieles que la siguen eligiendo, y manteniéndose presente.

Una opción para intentar cumplir con el objetivo de la marca de reconocimiento nacional es la apertura de un local en la ciudad de Buenos Aires, principal exponente de ventas, marcas y diseño.

Esto elevaría de forma sustancial la presencia de la marca, pero también los costos a los que la empresa deberá enfrentarse sin tener la plena seguridad del éxito.

Otra opción que puede ser más económica, y es muy utilizada hoy día es la Venta Online, en la que a través de la página misma de la marca se podría desarrollar un sistema de compra con la elección de cantidad de prendas, talles y colores, con su correspondiente forma de pago.

También hay diversas opciones que se pueden pactar para el envío por ejemplo en sucursales de correo, pudiendo variar si se cobra un costo o no, de acuerdo con el tiempo de entrega que prefiera el cliente, entre otros.

Esta última es una opción con la cual se puede diferenciar también dentro del mismo sistema si se trata de un cliente que compra por mayor, los cuales deben estar registrados previamente por la empresa con un código personal que se les asigna únicamente si ya compraron al menos una vez.

La empresa es muy exigente con los locales multimarcas con los que trabaja, tiene una serie de requisitos a fin de que la marca se venda en un local que tenga congruencia con el resto de las marcas que comercializa, hace mucho énfasis en la estética y el diseño de los ambientes, es por eso que previo a la venta online, será necesario tener las reuniones habituales para el comienzo de la relación comercial.

Además de la opción de compra por menor, que también trae el beneficio de un nuevo cliente registrado en la página de la empresa, al cual, pidiéndole un correo pueden luego mandarle periódicamente las promociones y descuentos para incentivar que sus compras seas más frecuentes.

## Análisis de la problemática actual



*Tesis* es una marca registrada que, desde hace más de diez años, se dedica básicamente a la confección y venta de indumentaria femenina en el mercado rosarino, con su local exclusivo y presente en distintos puntos del país en locales multi-marcas.

Fiel a sus orígenes el gerente, de profesión Lic. en Administración de Empresas, y Diseñador de Moda, instaló la planta de fabricación original en la ciudad de Rosario.

Pero, lo que años atrás era su orgullo, hoy puede ser visto como la gran desventaja que tenemos en cuanto a la posibilidad de crecimiento, la ubicación y presencia de muchos competidores en Buenos Aires, capital del país, de la moda, ícono de los grandes diseñadores reconocidos a nivel mundial y sede de los mayoristas del rubro textil.

La ciudad autónoma facilita el acceso a la televisión abierta, publicidad por medios masivos de comunicación, distribución y logística a clientes con menores costos.

Esto hace que la empresa desde la ciudad de Rosario, si bien está muy abierta a la moda, queda relegada muchas veces por estos avances que hacen a la marca perder posicionamiento.

Analizamos con el gerente la posibilidad de la instalación de un local exclusivo en Capital; si esto es posible; si considera instalar una sede administrativa o si se podrá seguir trabajando desde Rosario con la ya mencionada venta online.

Para esta empresa años atrás la estabilidad era algo anhelado, solo se pretendía ganar más que en el periodo anterior y sostener la estructura empresarial pero hoy día la estabilidad prácticamente no existe, el cambio en esta empresa en particular debe ser inminente si lo que se pretende es competir y permanecer en el mercado.

Los cambios son necesarios para los negocios y los impulsan a crecer, la empresa tiene un sistema de trabajo que al estar constituida como una Pyme le hace creer que lo llevan a cabo por el tamaño que tienen, cuando en realidad podrían trabajar con otros métodos, medios y comercialización si innovan otras propuestas, y salen de su zona de confort para arriesgar y ganar más participación de mercado, tienen todo para lograrlo.

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

Los autores Omar Cejas y Paulo Lanza(Cejas, 2006), plantean que *“La concepción del empresario tradicional según los principios de la administración científica ubica al empresario en el centro del engranaje del que consiste la empresa.”*

Lo que estos autores destacan es que en la mayoría de las pymes el número uno se ubica en el centro de las actividades, es decir, que participa en todas y cada una de las áreas de la empresa porque considera imprescindible su intervención para que todo funcione correctamente según los objetivos planteados.

Esto es lo que ya exponemos en este trabajo, tal cual lo que sucede en la empresa, ahora bien, nos preguntamos ¿cuáles son las consecuencias de trabajar de este modo?

Según los autores mencionados, *“El riesgo que encierra esta actitud es la pérdida de visión estratégica, comprendida como la expresión de deseo hacia el futuro de la empresa, que es dejada de lado por el empresario tradicional al compenetrarse en la actividades rutinarias diarias.”*

Pero cuando hablamos de un empresario que tiene una estructura de trabajo pequeña con la que logra responder bien a la demanda podemos preguntarnos para qué hacer un salto cuántico, con todo lo que eso le va a significar si sus ganancias están cubiertas.

Teniendo en cuenta esto, es posible que la decisión del cambio sea, en algunos casos, retrasada imperiosamente por quien debe tomarla. En este caso en particular, la opción de ampliar el mercado a una ciudad diferente imposibilitará el control exhaustivo de las tareas cotidianas si es que se trabaja con dos oficinas.

Además de los costos que deberían asumirse de personal, logística y distribución para abastecer un local exclusivo en una localidad diferente a la de fabricación.

En este tipo de empresas, el número uno está inmerso en cada una de las tareas del nivel operativo, esto hace que pierda la visión estratégica que necesariamente debe tener para tomar las decisiones de hacia dónde quiere que se dirija la empresa, y lo termina llevando a quitarle atención a las oportunidades de negocios, al crecimiento de la

competencia, a los cambios del mercado y lo que es peor al estancamiento de la propia empresa.

El dueño al ser un hombre de 50 años, con la vida hecha y un buen pasar económico que se supo ganar con todos los años de trabajo invertidos en la empresa que fundó, con el tiempo empezó a perder el entusiasmo y la adrenalina que lo motivaban a seguir adelante.

Muchos periodos transitó llevando adelante una empresa totalmente solo, porque aunque se puede decir que tiene empleados muy fieles que trabajan o trabajaron a su lado por más de 20 años, la dirección es algo que tuvo a su cargo siempre solo.

Se pueden adjudicar sus indefiniciones a este proceso interno que seguramente transitó y que llevo a querer una vida tranquila, sin sobresaltos ni arriesgarse demasiado.

Quizás la decisión la retrasó demasiado y al no tener alguien que lo guiara o apoyara prefirió quedarse trabajando de la forma en que lo venía haciendo, tratando de atender a los clientes fidelizados y sostener la calidad que caracteriza a la marca.

A los empresarios colegas les fue más fácil la decisión de ampliarse porque evidentemente supieron y tuvieron en quien delegar en el momento correcto, y al ver pronto resultados sostuvieron esas nuevas formas de manejar el negocio y expandirse.

Pero *Tesis* en lugar de ampliarse pareciera que poco a poco achicaba su grupo de trabajo. Actualmente, tiene un solo local exclusivo de venta al público en la ciudad de sus orígenes, que se encuentra ubicado en el Paseo del Siglo, que si bien es una zona importante de Rosario, hasta hace tres años tenía también presencia en un local muy amplio del centro comercial más importante que tiene la plaza el shopping Alto Rosario.

Pero como en varias oportunidades frente a una posibilidad de cambio, la dirección decidió resignar esa inversión en imagen y posicionamiento y cerrar ese local de venta.

Esta decisión, que seguramente fue muy difícil para el número uno, para los demás empleados fue muy mal vista, además del pesar que significa cerrar un negocio, notaban que en lugar de mudarse a un local mejor ubicado dentro del centro comercial, el dueño decidía cerrar con el motivo de no poder soportar los altísimos costos en los que iba a tener que incurrir para ese cambio.

Luego de varios meses, después de haberse amoldado más fuerte a la venta por mayor y sostener un solo local de venta por menor, los resultados empezaron por fin a ser mejores y la brecha que lograban entre los costos y las ganancias empezó a ser más holgada.

La producción sostenía su nivel habitual y podían abastecer mejor a sus clientes y hasta lograr conquistar nuevas ventas en localidades en las que anhelaban tener presencia.

Al mismo tiempo, durante varios meses cada vez que se iba algún empleado las tareas de ese puesto, en lugar de dárselas a una nueva persona que ingresara para ocupar el puesto vacante, se acomodaban entre los demás empleados o, de ser posible se tercerizaba ese trabajo.

Analizándolo desde afuera lo que estaba haciendo el director era alivianar su estructura de capital humano para ser más competitivo, es decir, tomar una decisión estratégica.

Claro que al observar esta situación y notar las visibles mejoras en los resultados, este director empezó a dilatar todo tipo de innovación, tanto la venta por internet como la instalación de un local en Buenos Aires.

Se hicieron investigaciones, se calcularon costos, y hasta le llegaron propuestas de locales vacíos muy bien ubicados según su perspectiva, pero al día de hoy esta propuesta sigue siendo un pensamiento relegado.

La otra opción que analizamos es la venta online, que ya está instalada fuertemente en el mercado, con rubros y marcas reconocidas operando a través de este canal que dan fe de haber mejorado sus resultados finales.

La gente hoy día compra a través de este canal alimentos, electrodomésticos, pasajes y alojamientos, paga servicios, realiza transferencias, y por supuesto adquiere también indumentaria.

El servicio se convirtió en un sistema de compra que resulta claro, preciso, de rápida entrega, eficaz, con posibilidad de cambio, según el producto y un medio de pago seguro.

Cuando analizamos que *Tesis* es una marca de demanda oscila entre las mujeres de 25 a 45 años, independientes, profesionales, consumidoras de moda y estilo, que están pendientes de las tendencias, podemos asegurar que estas personas consumen también internet, navegadores, redes sociales y podrían perfectamente comprar online si se les diera la posibilidad desde la empresa.

Además, es bueno aprovechar la facilidad que nos brinda hoy día la tecnología que es investigar mientras navegamos, programar alertas de descuentos y hasta comprar con envío a domicilio ya sea, desde una computadora de escritorio o desde un teléfono celular Smartphone o Tablet.

Según un estudio realizado por la C.A.C.E. (Cámara Argentina del comercio Electrónico) que presenta un Resumen ejecutivo en Diciembre de cada año teniendo en cuenta el desempeño de empresas y consumidores de dicho canal, las ventas aumentaron un 70,8% en 2015, con respecto al año anterior, y se estima para este 2016 otro 64% más de crecimiento.

Este Resumen Ejecutivo está presentado con las Características de la Demanda del canal entre las cuales podemos mencionar como más destacadas por ejemplo que, 9 de cada 10 compradores busca y compara antes de efectuar la compra y 4 de cada 10 utiliza su celular para chequear precios, descuentos y compras online.

El estudio demuestra que hay un 80% de la población que son usuarios de internet y de ese porcentaje un 77% compraron al menos una vez en 2015, y el 52% son compradores habituales, es decir compran entre varias veces por semana y una vez al mes, y el nivel de satisfacción en las compras es del 97%. Es importante destacar que en el 2014 los compradores habituales eran solo el 37%

Dentro de las desventajas que todavía acompañan este método de compra están la imposibilidad de ver previamente el producto y la desconfianza tanto en el sitio del vendedor como en el medio de pago porque siempre se requieren datos personales.

Sin embargo aumentaron las compras de este tipo según los usuarios por la comodidad y el precio, que muchas veces es menor que en las tiendas, y la facilidad de pago con promociones o tarjetas de crédito en varias cuotas.

La otra cara del estudio muestra las Características de la Oferta, la primera en analizar es la facturación por rubro, dato fundamental para presentar a los directivos de la empresa cuando se plantea incorporar este sistema de comercialización, y se muestra un crecimiento de más del 80% en realización al año anterior; esto se debe también a que un 77% de las empresas se incorporaron al canal.

Algunas con un catálogo de productos, pero la mayoría ya cuenta con un Carrito de compras, sistema por el cual el cliente directamente va sumando los productos que quiere comprar con un clic y cuando termina la página suma todos los importes y los deriva al medio de pago elegido.

Si bien hay un 94% de empresas que afirman que a través de la redes sociales no se consiguen ventas, si es un muy buena vidriera, como dicen los comerciantes, y en este caso *Tesis* ya cuenta con su página web, y tiene presencia en Facebook e Instagram, lo que hoy día es una herramienta indispensable para el rubro de la indumentaria, ya que toda la moda está en internet.

Indumentaria es el segundo rubro en la penetración del mercado a través de este canal, lo que para una marca no puede ser un dato menor si quiere seguir progresando en su crecimiento y aumentando la presencia de mercado.

Por supuesto que si bien hay una persona dentro del grupo de trabajo que colabora con las fotos en las redes sociales y demás, esta expansión supone tener gente mejor especializada.

Hay carreras de e-commerce con graduados profesionales altamente capacitados que brindan sus servicios con el fin de digitalizar su negocio, las marcas que ya trabajan este sistema pueden dar fe de sus resultados.

Pero hay una pregunta importante: los clientes más antiguos ¿se adaptarán a comprar a través de un “Carrito de Compras”?

Para los que no conocen la marca, o aquellos que nunca pudieron comercializarla seguramente será una gran posibilidad, inclusive para los que se encuentran en los puntos más alejados del país.

Pero para los que ya conocen la forma de trabajar de la empresa y reciben la mercadería semanalmente y jamás devuelven ni una prenda porque “se vende sola”, esos clientes, ¿estarán dispuestos a trabajar de otra manera?

El dueño dice que es uno el que hace moda y debe llevar a los clientes por ese camino, mostrarles, imponerse, y abrirles la cabeza para que la acepten, la compartan y la vendan.

Los clientes que nos acompañarán en cada cambio, serán los que estén abiertos cada temporada a nuestras prendas que siguen las nuevas tendencias porque si no quedamos como una marca muy relegada, si bien Tesis es una marca bastante clásica, siempre tiene los iconos de la temporada.

Pero está claro que una cosa es llevarlos por el camino que marca la moda de una temporada a otra y otra muy distinta es cambiar radicalmente su sistema de compras y sus métodos de trabajo, más aun teniendo en cuenta que hablamos de clientes muy tradicionales de localidades generalmente pequeñas.

Paula Lanza(Paulo, 2010) describe a la perfección la situación de esta Pyme al estudiar la gestión de los cambios en empresas de esta magnitud plantea que *“sobre la realidad cambiante tenemos dos opciones fundamentales: hacer algo o no hacer nada”*. La última implica indefectiblemente su declive hasta la desaparición por lo que en realidad no sería una alternativa válida.

Para la primera alternativa se basa en una definición de reconocido futurólogo Alvin Toffler(Toffler, 1971) en la que asegura *“El cambio no es meramente necesario*

*para la vida, sino que es la vida misma*” Con lo cual el cambio más que una amenaza debe ser visto como distintas oportunidades de negocios.

Claro que para los empresarios más tradicionales esto no fue, ni es, algo fácil de procesar, pero es el mercado mismo y el ambiente turbulento en el que el manejo de la oferta y la demanda se transformó, los que llevan indefectiblemente a los directores de negocios a mutar para continuar dentro del juego.

Pero si la conducta estable que perseguían en el pasado para mantener el equilibrio de las empresas hoy ya no es una opción, veamos cuáles son las conductas ante estos procesos.

Según el autor se puede dar el cambio de dos maneras, una adaptativa y otra evolutiva, aunque ambas implican caminos radicalmente opuestos.

La opción de trabajar de manera adaptativa significa esperar que algo suceda en el entorno, luego analizarlo, y de una forma más aletargada reaccionar después que ya lo hayan hecho los primeros competidores, lo que no quiere decir que no pueda sostenerse en el tiempo.

Los primeros en llegar al cambio según al autor son las empresas que adoptan una conducta evolutiva, son los verdaderos gestores del cambio, ya que logran anticiparse, prever las tendencias del mercado y generan ellos mismos la ruptura de un cambio.

Para lograr esta conducta se necesita un gran equipo de diseño de productos, inversión e investigación y desarrollo y por supuesto una gran coordinación de todas las áreas de la empresa.

Hace un tiempo se creía que el llegar primero a un cambio, es decir, el que lograba anticiparse contaba con la ventaja de mostrarle esa imagen al público, por lo que esta situación le generaba una amplia rentabilidad que sus competidores no iban a llegar a lograr ni aún cuando tuvieran sus mismas reacciones ante el cambio.

Hoy día esto ya no se mantiene porque como explica el autor, la diferencia que lograba el que primero lanzaba un producto innovador al mercado recaía en el tiempo en que el competidor demoraba en lanzar algo similar o mejor.

Pero esta brecha de tiempo que surge entre el que rompe con el equilibrio entre la oferta y la demanda y el que logra adaptarse es cada vez más corta.

En la moda se ve mejor reflejado, hace varios años los evolutivos del sector eran las empresas grandes cuyos dueños viajaban al exterior y trataban directamente con fabricantes extranjeros donde compraban y diseñaban sus propias telas en lugares capitales de la moda, como ser Italia, India, España, New York.

De esta manera vendían productos sumamente exclusivos con altísimos precios, cuando presentaban sus productos con estampados y texturas tan innovadoras las empresas que intentaban imitar esta conducta ya no lo lograban, teniendo entonces que adaptarse a trabajar para gente que buscara otro tipo de productos más clásicos, y trabajar con empresas que compran telas importadas y las revenden, lo que significaba muchas veces costos mayores.

Hoy día este procedimiento se torna distinto fundamentalmente por la facilidad de navegar en internet por las distintas marcas íconos de la moda que generan tendencia y exponen toda su colección porque la mayoría también vende a través de sus páginas web.

La empresa en estudio siempre fue una marca muy clásica en lo que se refiere a las tendencias de cada temporada, y por supuesto que, según esta clasificación, tiene una conducta adaptativa.

Pero en el ambiente turbulento en el que nos encontramos actualmente no es fácil tampoco tener esta conducta y sobrevivir. La demanda hoy exige algo más, por lo que las empresas deben cambiar la forma de ofertar sus productos.

El autor plantea que se deben adquirir las herramientas que sean necesarias para que el cambio sea permanente y explica ciertos paradigmas para analizar lo que generalmente hace que estos procesos de cambio fracasen.

El primero *“implica comprender que la gestión del cambio organizacional no siempre crea valor”*. Muchas veces se cree que el plan en sí generará el valor que la empresa necesita para seguir progresando, pero la realidad es que el valor se logra con las acciones que tiene tienen continuidad.

El valor que debe surgir de estas acciones depende de la motivación que tengan las personas que lleven a cabo dicho cambio.

Cuando se necesita un cambio estructural este autor explica que se deben tener en cuenta cuatro aspectos, la escala: ya que afecta a todos dentro de la organización; la magnitud de las alteraciones que provocará; la duración porque son procesos que pueden significar años de trabajo; y la importancia estratégica de los directivos y su comprensión hacia este cambio.

El fracaso se presenta cuando estos ejecutivos no tienen en cuenta los aspectos humanos de sus planes de cambio, porque la realidad es que los empleados de forma individual deben comprender el porqué del cambio para contribuir en ello, de forma contraria, el plan fracasará.

Cada empresa dentro de su desarrollo del cambio debe tener en cuenta su cultura, las destrezas y habilidades de los empleados que lo llevaran a cabo y la resistencia que presentarán frente a su exposición, de lo contrario es su propia cultura organizacional la que no permitirá que este plan permee los distintos niveles de la organización.

El segundo paradigma *“consiste en pensar que se puede superar la resistencia al cambio mediante el proceso de cambio mismo”* Este pensamiento omite gravemente la importancia que requiere la cultura de la organización.

Si se pretende tener éxito en la implementación de un plan de cambio se debe tener en cuenta cada nivel en el proceso, estratégico, táctico y operativo, y debe ser los líderes, entrenados y alineados con la visión de la empresa, los encargados de comunicarlo.

Todo cambio genera incertidumbre por parte del personal de todos los niveles, los que observaran y recurrirán a los líderes buscando la respuesta al interrogante de en qué medida es necesario dicho cambio, y será de esas respuestas de las que dependerá su actitud en el proceso de transformación.

Las raíces de la resistencia al cambio pueden verse como el miedo y el instinto de supervivencia que bloquea el avance, y estas raíces pueden ser tan profundas en la empresa que sobrepasen lo laboral y penetren hasta las propias del personal.

Esta resistencia actúa como un factor limitativo del cambio, surgen también defensas personales y conflictos grupales, y lo que puede ser más intimidante es la dinámica organizacional de las redes de clientes, proveedores y mercados que dificultan aún más la forma de trabajar de manera diferente.

Un ejemplo de este fragmento para el caso de esta empresa sería la pregunta que nos hicimos anteriormente de cómo será posible hacer que clientes con los que la empresa trabaja hace muchos años de una manera, ahora se adapten a comprar por internet con un carrito de compras.

Solo cuando las múltiples y necesarias reuniones de todos los niveles de la organización demuestren que la insatisfacción existente de la organización es mayor que el costo que conlleva el cambio, será exitosa su implementación.

*“El tercer paradigma indica que el cambio es constante”*, pero marca una diferencia importante que debemos destacar entre el cambio transformacional y los procesos de mejoramiento continuo.

El mejoramiento continuo son los pequeños ajustes de un cambio incremental que la empresa lleva a cabo en su gestión diaria, pero el cambio de tipo transformacional es lo que afecta las raíces de la organización y afectan cuestiones fundamentales de la

cultura y la vida década empresa.

Claramente los más comunes son los de mejoramientos, ya que los transformacionales requieren un compromiso mayor tanto de la gerencia como de los niveles inferiores, son más difíciles de implementar y llevan más tiempo.

Este tipo de cambio transformacional está relacionado con el entorno, por lo que es más probable que se produzca en épocas de crisis donde el cambio es necesario para la subsistencia. Este cambio no sería una respuesta a la amenaza del entorno, sino más bien un mejoramiento pero de tipo integral de las acciones de la empresa a mediano y largo plazo.

El cuarto paradigma “*indica que el cambio puede ser administrado*”; sin embargo el entorno en el que se genera y la forma en que se da, demuestran lo contrario.

Como ya mencionamos el resultado de un proceso de este tipo estará dado por la motivación intrínseca de cada uno de los individuos que intervengan, por lo que, los líderes pueden estimular y conducir este cambio pero no administrarlo ya que eso dependerá de las voluntades personales de cada uno de los que componen la institución.

El quinto paradigma plantea “*el mito que el agente del cambio sabe lo que es mejor*” y si bien es lógico pensar que sus intenciones son genuinas, las suposiciones muchas veces condicionan negativamente a las acciones de las personas en las que generan una gran presión.

Los resultados de este tipo de procesos la mayoría de las veces son más incontrollables de lo que se suponía por lo que resulta imposible que una persona puede saber qué es lo mejor.

Si es cierto que un agente se convierte en el catalizador del proceso, pero solo el sistema en sí, es decir la organización y todo su entorno lo que determina el resultado del cambio.

El sexto paradigma recae en “*seguir una serie de pasos pre-establecidos para poder generar un proceso de cambio exitoso*” y es donde este autor explica el Modelo Six-Pack, que tal como su nombre lo indica son seis pasos esenciales para la gestión exitosa del proceso de cambio.

Comienza con *Establecer un imperativo del cambio* que responda a las preguntas como: ¿Qué es lo que está mal?; ¿cuál sería el resultado de no cambiar en este momento? ¿Cuál sería mi aporte? ¿Por qué es importante para la empresa mi participación? ¿Por qué es relevante para mí? Las respuestas se enfocan en advertir y revertir la clásica resistencia al cambio.

El segundo paso es *Desarrollar el liderazgo y la estrategia* lo que implica analizar a las personas que sean claves para la implementación y asignarles la tarea de comunicarlo al resto del personal y llevarlo adelante. Se les asignara a los verdaderos referentes, personas en las cuales el resto confíe, que la mayoría de las veces no coincide con los jefes de la organización.

En tercer lugar *Crear una dirección compartida*, esta es la etapa en la cual la mayoría de las empresas fallan, porque se trata de crear un vínculo emocional entre los más distantes, los directores y el nivel operativo.

Se debe lograr exponer un argumento que cuente las condiciones favorables que verá el personal al contribuir con el cambio y convencerlos de que la empresa y ellos tienen las mismas necesidades en este momento.

Luego de este paso, que muchas veces las empresas apuran y subestiman, llega la implementación del cambio, la consolidación de ganancias, y por último, sostener la nueva cultura.

Pero si la dirección compartida no llega a motivar al personal, la resistencia hacia este cambio no se disipa, por lo que la implementación no trae aparejada las ganancias en el plazo anunciado, y se sigue recurriendo a la cultura arraigada.

El gran problema de esta situación surge del hecho de que las motivaciones más profundas de la organización no son las mismas que las de sus empleados. Siempre todo se piensa, se dice y se hace en base al bienestar de la empresa. Y, al comunicar los beneficios del cambio, se suele incurrir en este error.

El último de los paradigmas que analizamos de este autor sugiere que “*Los grandes cambios demandan grandes acciones, mientras que en la realidad, pequeñas cosas pueden producir grandes impactos.*”

Si bien es cierto que las empresas que trabajan con una importante participación de mercado al comunicar algo a sus clientes tienen un alto impacto, por las estrategias comunicacionales que utilizan, muchas veces una pequeña acción interna puede motivar más a un empleado, que enterarse por una publicidad, lo que seguramente sucede en las grandes organizaciones.

Otra aspecto a tener en cuenta es el momento en que se gestiona un cambio, si la empresa y su entorno atraviesan una época de crisis y estamos hablando de cambiar algo para subsistir en el mercado, la gestión se producirá de forma muy rápida y muchas veces de manera más desorganizada de lo que se planea.

Y, si bien, en situaciones de emergencia las acciones se deben centrar en el corto plazo, las organizaciones más pequeñas como las que analizamos deben prestar mucha

atención a los próximos meses para que la sorpresa no los desborde al momento de tomar las decisiones.

El autor menciona que aunque en el pasado las empresas no priorizaban el lado humano de la gestión de los cambios, con la experiencia vivida y los fracasos superados actualmente se reconoce que ningún cambio prospera sin el verdadero compromiso de todos los empleados de la organización.

En el futuro más cercano, lo que se pretende lograr es que el cambio no sea una función que se comienza a utilizar cuando es necesaria la transformación, sino que se busca que sea una parte componente de la cultura, por lo que su producción sería más dinámica y menos traumática, ya que los mismos empleados son los que la incorporarían de manera más fluida.

Basamos nuestro trabajo en las teorías planteadas por los dos autores mencionados por considerar los conocimientos de los mismos no solo reales y fundamentados por su experiencia en el tema, sino también concordantes con la empresa en estudio.

Esta Pyme que intenta no hacer de su gestión de los cambios un problema dentro de su acotado grupo de empleados, pero la realidad del entorno y la vorágine de la moda la terminan superando, y al día de hoy no supo aún cómo implementar un cambio transformacional en su canal de ventas.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

En el proceso de investigación que llevamos a cabo para poder realizar el presente trabajo, la observación nos fue fundamental, la posibilidad de contar con el total acceso al modo de trabajo del equipo de producción, el ver como se comunican, los roces propios de las relaciones humanas, las luchas internas entre motivaciones y conflictos con lo que llegan cada día a trabajar nos permite casi adivinar lo que piensan hacer, antes de que efectivamente actúen, cuando surge un problema.

Esta ventaja es enriquecedora, porque nos permite entender cosas propias de la cultura de una empresa que nadie dice, pero todos comparten y defienden. Por ejemplo, la relación con el jefe, el pensamiento que tienen, no solo de él como persona y su forma de actuar, sino también de la manera en que lleva adelante el negocio y las decisiones estratégicas que comparten o no con él.

Si bien los empleados del nivel operativo no tienen las herramientas necesarias para tomar decisiones de este tipo, si puede ser de gran ayuda el aporte de un empleado que está en contacto con los clientes, o en ventas, o en atención al público, ya que escuchan y atienden permanentemente las necesidades que la empresa debería satisfacer.

Muchas veces la introducción de cambios en una empresa pone a prueba la estructura de la organización, ya que mide el grado de compromiso de cada empleado y pone a la vista las áreas más fuertes con las que la empresa cuenta incondicionalmente y las que pueden necesitar una reevaluación si es que se decide por implementar estos cambios.

El proceso de gestión de un cambio es un desafío para cualquier empresa, en algunos casos puede significar que la organización acepte los cambios, entienda los elementos que le son necesarios y como utilizarlos, y esto es potenciado cuando los se visualizan los primeros beneficios, que son la base que ayuda a la consecución de los resultados finales esperados.

En el caso de esta empresa encontramos un grupo de trabajo muy sólido, conformado hace muchos años, con una forma de trabajar y costumbres compartidas

muy arraigadas en el que probablemente un cambio estructural no sea fácil de implementar.

Según lo que el número uno nos comentó en los encuentros en los que charlamos de su gestión, las ideas entre las que se debatía y aun nos implementó son las que comentábamos, por un lado la posibilidad de abrir un local exclusivo en la ciudad de Buenos Aires, o comenzar a vender por internet, pero como al día de hoy no logro tomar una decisión y el tiempo lo apremia.

La competencia y el estado actual del mercado lo están amenazando a través de una competencia cada vez mayor y la exigencia altísima por parte de los clientes, es que decidimos investigar esto más en profundidad para ver claramente cuáles serían los cambios que generará en la empresa cualquiera de las opciones planteadas.

Realizamos entrevistas directas al gerente en un primer momento para saber cuál era su concepción de la empresa, que es lo que considera optimo y que no, cuáles son sus percepciones desde las distintas posiciones frente a la posibilidad de un cambio y por supuesto, para identificar cual sería efectivamente la problemática que analizaríamos y cómo enfrentarnos a ello.

Luego en las siguientes reuniones el objetivo ya lo asignamos a conocer en profundidad sus ideas opiniones, miedos, desconfianza, entusiasmo y energía al encarar este cambio sea lo que sea que se concrete.

Nos reunimos con él para saber cómo accionar con el resto de los datos que teníamos que recabar y, al finalizar este proceso, para hacerle la devolución que corresponde y poder orientarlo con las conclusiones a las que pudimos llegar a tomar la decisión correcta.

Luego de estas charlas comenzamos a profundizar en las opciones que antes mencionamos respecto al cambio a introducir.

El segundo paso fue entrevistar a los empleados de administración y ventas para ver en el supuesto caso que surgiera un traslado quien estaría dispuesto a hacerlo y bajo qué condiciones y quién no.

Esto es muy importante ya que nos da cuenta del personal con el que contaríamos fuera de la ciudad, que para un empresario como el que describimos anteriormente debe ser de una confianza absoluta, no hay otra opción y no son muchos los empleados con estas características, desde el punto de vista de un director.

Además realizamos investigaciones de mercado para establecer la zona en la cual es más apto poner un local exclusivo teniendo en cuenta el rango etario que maneja la marca, el nivel de precio, la calidad de la confección, el diseño y el público objetivo.

En el caso de que se trasladaran empleados de puestos claves su reemplazo también debe ser elegido muy cuidadosamente, ya que sería para algunos empleados empezar de cero, y para los que son reubicados, también adaptarse a tareas a un nuevo puesto. Lo que hará tener que acompañar a más personas en este proceso de transición.

Al poder trabajar durante un tiempo a la par con cada empleado en una empresa chica en la que todos se conocen tan bien entre sí, es más fácil identificar la buena predisposición y las verdaderas ganas de trabajar para que la empresa salga adelante y siga creciendo, cosa que a veces para el número uno es más difícil de visualizar, porque la vorágine del día a día o los mismos prejuicios que inevitablemente nos hacemos a veces con respecto a algunas personas.

Luego se realizaron encuestas a clientes efectivos y potenciales acerca de su opinión y como se verían beneficiados con esta nueva exposición de la marca, si lo consideran un complemento a la hora de atraer nuevos clientes o, creen que les generará más competencia la apertura de un local más en la Ciudad Autónoma.

Para gestionar un cambio semejante, es importante tener en cuenta que esto no solo afecta a la propia empresa, sino también a todos los que trabajan en conjunto; clientes y proveedores sentirán nuestro cambio.

La eficiencia con la que se trabaje para implementarlo dependerá de cuán preparada está la empresa y como lo hayan aceptados sus empleados.

En este caso, las sólidas relaciones construidas y la confianza generada a través de los años con clientes y proveedores, y los fieles empleados que gestionaran el cambio pueden ser una herramienta muy importante para lograr los resultados de una manera más eficiente.

Para la otra posibilidad que se analiza en esta empresa del sistema de venta online se realizaron consultas con expertos en informática especializados en brindar asesoramiento a empresas en estas áreas para tener claro como sería el sistema de venta online, el grado de conocimientos que se necesitan para operarlo, y los costos de su diseño y puesta en marcha.

Otro tema fundamental a tener en cuenta es que en el caso de llevar adelante este cambio, es que no solo va a sufrir modificaciones el sistema de ventas sino también el sistema de producción.

Por qué, según lo que indican los especialistas, y también lo remarcan las empresas que ya trabajan con este sistema, la venta online tiene otros tiempos, otra

manera de trabajar el sistema de distribución, con la actualización del stock de lo real a la web, y hasta la logística de los proceso de entrega es distinta.

Por esto es que fueron muy importantes las encuestas a la muestra más representativa de los mejores clientes con los que opera la empresa, para advertir cual sería el nivel de aceptación del cambio, y las cuestiones en las que habrá que focalizar más, ya sea para despejar dudas que pueda surgir del mismo desconocimiento de aquellos que nunca han trabajado con esta opción de Shop-Online o explicar las ventajas del nuevo modo de operar.

La opinión de los empleados acerca de una futura venta online también es fundamental, porque al ser los principales operadores del nuevo sistema para comercializar los productos de la empresa, es importante hacer un relevamiento de sus conocimientos previos para así tener en cuenta la capacitación en la que se deberá invertir.

Lo que revelan las encuestas que les realizamos es que todos están muy entusiasmados por colaborar en que la empresa crezca, más allá de que esto es su fuente de trabajo, la visión es muy positiva y empresa cuenta con un alto grado de compromiso por parte del personal.

Por un lado, encontramos a los que hace más de diez años que forman parte del equipo de producción y quieren seguir haciéndolo, cuando los indagamos por lo que harían si la empresa cierra que realmente no se imaginan en otro lado fueron sus respuestas, para los de mayor edad sería un golpe emocional muy duro, y eso demuestra el grado de lealtad incalculable.

Esto demuestra que están dispuestos a aprender nuevos procesos, que no irán en contra en un cambio, y lo que es más importante, lo que mucho aman lo que hacen.

Por otro lado, los más jóvenes y con menos tiempo en la empresa sienten y sentirán el orgullo de trabajar en Tesis, y los hace sentir importantes que vistos desde afuera la empresa parezca más grande de lo que es, muchas veces los clientes creen que la casa central está en Buenos aires, o que los dueños son un grupo de inversores, lo que demuestra el valor que generó la empresa en todos estos años de trabajo, lo que hoy un día en una de sus ventajas competitivas, con las que debe salir al mercado para seguir defendiendo su lugar.

Anteriormente expusimos que muchas veces en la gestión del cambio lo que fracasa es la forma de transmisión, la falta de aceptación y la mala comunicación que terminan generando la resistencia al cambio.

En esta empresa al menos por estos motivos no van a fracasar los cambios, porque los empleados están más convencidos que los propios dueños del potencial que tiene la empresa, y este compromiso es lo que hará que la empresa avance.

Analizando el entorno en el cual opera la empresa como principales competidores de nuestra empresa podemos destacar a Melocotón, Tucci, y Rapsodia, entre otros.

La gran desventaja que tenemos en cuanto a la posibilidad de crecimiento es la ubicación y presencia de muchos competidores en Buenos Aires, lo que facilita el acceso a la televisión abierta, publicidad por medios masivos de comunicación, distribución y logística, y la venta que ellos ya realizan online.

Prestamos especial atención a una marca de la ciudad de Rosario también fabricante como Melocotón para hacer una comparación que nos revele los puntos que Tesis tendría que mejorar.

En años anteriores estas dos empresas eran competidores directos, pero con el pasar del tiempo Melocotón luego de una época de crisis de la cual pudo exitosamente resurgir fue innovando en actividades en las que Tesis se quedó atrás, como por ejemplo, su amplia participación en desfiles y eventos de moda, la publicidad que realizan al vestir mujeres reconocidas que trabajan en los medios de comunicación anunciando la marca, mejoraron y mejoran día a día el manejo de las redes sociales.

Además, lograron abrir un local exclusivo en Palermo, Buenos Aires, lo que les permitió y permite hasta el día de hoy tener mayor difusión de la marca y el reconocimiento de un público muy selecto.

Cuentan allí con un amplio lugar en el que hacen sus prestaciones cada temporada, pasan casi un mes haciendo eventos donde convocan a grupos reducidos de clientes que viajan y disfrutan la preventa exclusiva de la marca.

Otro dato a tener en cuenta es que ellos cuentan con el sistema de venta online, que les significó un importante incremento en las ventas, que los llevo a dedicarse a eso tanto como a los locales o la venta por mayor.

En Tesis los eventos de moda y desfiles para mostrar la marca se dejaron de hacer porque para los pocos empleados con los que cuenta la empresa era demasiada la organización que significaba un evento para el grado de publicidad que se lograba; las redes sociales son manejadas por los mismos empleados de diseño que intentan llevar adelante dos gestiones, y presentaciones de temporada nunca se hicieron por motivos similares.

Con respecto a la relación precio calidad nuestra empresa hace énfasis en un estricto diseño innovador, único y adecuado a las tendencias, combinado con un estricto nivel de excelencia en la confección y el control de calidad que hace a la marca diferenciarse por encima del resto de los competidores.

Sin embargo, la empresa se destaca por tener un enfoque hacia el cliente que se destaca en la atención personalizada para cada venta, lo que hace que los clientes vuelvan a elegirnos.

En las encuestas realizadas al público en general, frente a la opción de preferencia de marca las clientas que han probado ambos productos eligen y recomiendan Tesis, por sus atributos de confección, calidad y durabilidad.

Queda claramente expuesto que muchas cosas por implementar porque elegimos esta empresa por ser la que más se asemeja a Tesis, pero son muchas más las que se manejan de esta manera porque evidenciaron que les reditúa.

Pero además de las opciones planteadas anteriormente, si la empresa se plantea mejorar su competitividad es imprescindible imitar algunas acciones de la competencia, y toda acción llevada a cabo le generará indefectiblemente un costo de inversión, cuanto más se invierta seguramente más será la ganancia final, todo va a depender de cuanto esté la empresa dispuesta a arriesgar.

## **Resultados**

Mediante los estudios realizados, los resultados obtenidos demuestran una realidad muy positiva. Hay una gran oportunidad de expansión, crecimiento, y desarrollo de un negocio que está en un nivel de competencia plena todavía.

Si bien las respuestas de investigaciones del entorno se presentan como buenas opciones, es cierto que los costos serían altos porque hay mucho para desarrollar, capacitar empleados, invertir en remuneraciones, en movilidad, en logística, alquiler de un nuevo espacio y lo que significará también su remodelación, eso es solo para abrir un local.

Pensando en un nuevo sistema de venta online la empresa tendrá que tener en cuenta costos de programadores, personal a cargo de esos sistemas además de replantar la organización de la producción y sistema de stock en fábrica.

Según el estudio que presentamos de la C.A.C.E. este en un mercado al que la empresa debería incorporarse de manera urgente, el cual va en incremento año a año y hace que las ventas se eleven.

Si la empresa combina su potencial y su nivel de excelente calidad con un local en la capital del país y la venta a través de internet estará a la par de sus competidores más semejantes y no hay nada que indique que esto no podría funcionar como lo creen las estimaciones planteadas.

Los estudios de inversión y costos que la empresa realizó revelan que está desde hace varios años en condiciones financieras y económicas de llevar adelante un cambio de este tipo, lo que contamos a lo largo de este trabajo acerca de la situación del dueño es lo que a simple vista demuestra porque al día de hoy no se implementaron.

## CONCLUSIONES

Como vimos, según el autor Omar Cejas, lo que respecta a los cambios que son implementados en la empresa siempre van a depender de la cabeza de la compañía.

La gestión de los cambios o como este caso las expansiones siempre son difíciles, los motivos pueden ser diversos, que los directivos sean demasiados mayores como para creer que se puede transformar en una empresa competitiva, o no tener claro hacia dónde quieren llegar con la empresa, o lo que es muy común también, que no se cuente con los recursos necesarios para desarrollar habilidades que nutran a la empresa para sobrevivir dentro del mercado.

Para una Pyme la opción es limitada, al igual que la inversión, y cuando se logra un nivel de ingresos suficiente como para reinvertir muchas veces no se pone todo en juego nuevamente por miedo a perderlo.

Este tipo de empresas cuidan mucho lo que lograron, lo que a veces significa no ganar más ni crecer y solo se quedan atesorando su pequeña porción del mercado, que los deja trabajar tranquilos.

## **APORTES**

Muchas veces las personas no son conscientes de lo que tienen hasta que lo pierden, creemos que este es el caso del director de este Pyme.

Si bien en este momento no está por perder nada todavía, está a la vista que su inseguridad no le permite ver el gran equipo de trabajo que formó a lo largo de los años y que está dispuesto a acompañarlo en este cambio.

La *recomendación* de nuestra parte sería que la empresa está definitivamente en el momento de arriesgar, porque más adelante podría ser tarde al ritmo que lleva la moda y la fabricación en el mercado en el que pretende sobrevivir.

Nuestro trabajo está hecho al haber presentado las investigaciones necesarias que demuestran la gran aceptación del entorno y el acompañamiento de los fieles clientes de Tesis.

La realidad del mercado competitivo en el que opera es la que tarde o temprano le exigirá cambiar para superarse o desaparecer.

Esta empresa tiene todo para salir adelante, pero llegado el caso de que el dueño no quiera hacerlo le recomendamos urgentemente vender el fondo de comercio, ya que seguramente alguien con más visión de negocio puede llevar la marca adonde se merece estar, la decisión es suya.

## **BIBLIOGRAFIA**

### **Libros**

Cejas, Omar y Lanza, Paulo. “Dirección Estratégica” Editorial Nobuko, 2006. Buenos Aires, Argentina.

Dei, Daniel. “Tesis”. Editorial Prometeo Libros, 2006. Buenos Aires, Argentina.

Martinez Echezárraga, Jon. “Empresas Familiares, Reto al destino”. Editorial Granica, 2010. Buenos Aires, Argentina.

Sabino Carlos. “Como hacer una tesis” Editorial Lumes Humanitas, 1998. Buenos Aires, Argentina.

Scavone, Graciela M. “Como se escribe una tesis” Editorial La Ley, 2002. Buenos Aires, Argentina.

Toffler, Alvin. “Future Shock”. Editorial Batanm Books, 1971. Estados Unidos.

### **Conferencias**

Lanza Paulo, “III Semana Internacional - Argentina – Brasil: Innovación y Creatividad – su aplicación en el mundo de los negocios”. Brasil, 2010.

### **Páginas Web**

Tesis [www.t-tesis.com.ar](http://www.t-tesis.com.ar)

Cámara Argentina de Comercio Electrónico