



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA FAMILIAR EN LA INDUSTRIA DE LOS BIKINIS

Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real.

Autora: Colombres Garmendia, Martina
(martucolombresg@hotmail.com)

Tutora: Abbas, Virginia

Año: 2023



Índice

Contenido

Resumen	2
Palabras claves.....	2
Introducción	2
Problema	3
Preguntas de Investigación	3
Objetivo General:	4
Objetivos Específicos:.....	4
Marco Teórico	4
Marco Metodológico.....	9
Desarrollo del trabajo	9
Pensamiento estratégico	9
VISIÓN Y MISIÓN	13
Análisis estratégico.....	14
ANÁLISIS FODA	14
5 FUERZAS DE PORTER	18
ANÁLISIS PESTEL.....	19
VRIO	20
Formulación y planificación estratégica.....	22
Estrategias genéricas: ¿Cuál es la adecuada para la marca?	30
OUTSOURCING VS INTEGRACION VERTICAL	30
Implantación estratégica	32
Control estratégico.....	37
Recomendaciones	39
Conclusiones	40
Bibliografía.....	41
Apéndice.....	42



Resumen

El presente trabajo llevado a cabo en el ámbito de la materia “Practica Profesional” de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT tiene como fin realizar un plan estratégico en una empresa familiar llamada Be Kinis and more. Es un suceso bastante frecuente que las empresas de este tipo, sobretodo en sus inicios se manejen por intuición, siendo reactivas a las distintas situaciones que se les van presentando, sin una planeación previa. Además, al llevarse la empresa en el ámbito de una situación familiar, a veces se van presentando conflictos sobre cómo manejar cada situación, ya que no hay una guía de acción. Como ya se mencionó anteriormente, el objetivo del trabajo será poder determinar la estrategia a seguir y dejar claramente delimitados los objetivos y planes de acción para alcanzarla, a fin de que la empresa pueda perdurar más allá de sus dueños y afrontar la etapa de crecimiento que está atravesando. Para conseguir el objetivo se propone un enfoque cualitativo, y el uso de distintas herramientas para comprender la situación, como FODA, VRIO, PESTEL, etc. A su vez la recolección de los datos se realiza mediante entrevistas, cuestionarios, focus group y observación. Como resultado del trabajo realizado se definieron la misión y visión de la empresa, los objetivos más importantes para la marca, así como el momento y el indicador con los que se medirán los mismos. También queda claramente explicitada cual es la estrategia de la empresa: una estrategia de diferenciación.

Palabras claves: plan estratégico, estrategia, objetivos, empresa familiar

Introducción

Be Kinis and more es una empresa familiar fundada en 2018 en Tucumán. La misma se encuentra bajo la forma de una SAS. Be se dedica a la producción y comercialización de bikinis, intentando ofrecer un diferencial, ya que todos sus productos se desarrollan con texturas importadas de primera calidad. Además, la marca no realiza reposiciones de los modelos de bikinis cuando se agotan, logrando así la exclusividad de sus prendas. Todos los años en febrero comienza la producción de todos sus artículos y en septiembre es el lanzamiento de la colección de bikinis. La venta de bikinis se da a través de distintos canales, por un lado, cuentan con un showroom en Yerba Buena, pero además tienen una página web donde venden a todo el país, en estos casos las clientas pueden seleccionar envío o retirar del showroom o del punto de retiro de San Miguel de Tucumán. Actualmente la empresa se encuentra compuesta por los 3 socios fundadores que son quienes realizan todas las tareas de la misma, sin embargo, la marca está creciendo mucho y tiene planes de abrir locales comerciales en nuevas provincias. Además, trabajan con una diseñadora de Buenos Aires, que es quien materializa las ideas de diseños de los dueños y quien se encarga de la coordinación de los



talleres ya que los mismos también se encuentran en la capital del país. También se cuenta con un contador externo.

Según un informe de la firma EY, en términos globales se cumple la regla 30.10.3, que dice que del universo de empresas familiares solo el 30% sobrevive a la segunda generación, el 10% a la tercera generación y solo el 3% perdura más allá de ese punto. Es por este motivo que es crucial el estudio de la problemática de la empresa, así como el buscar solucionarlo mediante el desarrollo del trabajo.

Problema

La empresa ha experimentado un notable crecimiento durante el período de los últimos seis años, registrando un aumento trianual en su producción. En la actualidad, Be contempla planes de expansión en diversas provincias, además de continuar su desarrollo en Tucumán. No obstante, al persistir como una entidad de carácter familiar, la misma mantiene un grado significativo de informalidad. Con frecuencia, los socios discrepan en cuanto a la estrategia a seguir frente a situaciones específicas, como la fijación de precios, donde algunos abogan por establecer tarifas lo más reducidas posible, mientras que otros proponen diferenciar el producto en base a su calidad. Asimismo, surgen conflictos en la ejecución de tareas cotidianas. La carencia de una estrategia, visión, misión u objetivos definidos se refleja en la falta de claridad acerca del rumbo de la empresa, generando también desacuerdos respecto a la ubicación de futuras sucursales y otras decisiones operativas como si vender por mayor o no. Con motivo del acelerado crecimiento, la empresa busca contratar empleados. No obstante, los propietarios no pueden comunicarles una dirección clara, ya que no han alcanzado un consenso al respecto. La ausencia de un plan coherente impide delegar responsabilidades, obligando a los socios a participar en cada situación para determinar el curso de acción. Esta situación conlleva a que los dueños no puedan centrarse en la atención estratégica y se vean inmersos en tareas operativas.

Preguntas de Investigación

¿De qué manera pretenden los socios posicionar su empresa en los próximos 5-10 años?

¿Cuáles son los pasos a seguir para elaborar un plan estratégico?

¿Cuáles son los factores internos y externos que se deben considerar para la formulación de una estrategia?

¿Cuáles son objetivos y planes de acción que se deben definir para impulsar el crecimiento del negocio?

¿Cómo se llevará a cabo la implantación y el control de los objetivos propuestos?



Objetivo General:

Proponer un plan estratégico para la empresa, para que, a través del trabajo conjunto con los socios, se logre una guía que oriente en rumbo de Be y que pueda perdurar más allá de sus dueños.

Objetivos Específicos:

- Comprender las expectativas de los socios para que en conjunto se delimite la estrategia del negocio con el fin de alinear los objetivos individuales a los del negocio y posicionarla según este fin.
- Identificar los pasos para la elaboración de un plan estratégico, para lograr llevarlo a cabo con éxito en la empresa.
- Reconocer los factores internos y externos que influyen en el negocio y que podrían afectar la ejecución de la estrategia.
- Definir objetivos y planes de acción necesarios para impulsar el crecimiento del negocio.
- Describir las actividades necesarias para la implantación y el control de los objetivos propuestos.

Marco Teórico

Plan estratégico

Morcillo, Bueno Campos y Salmador Sánchez (2006) proponen las principales categorías o entidades conceptuales del proceso de elaboración de un plan estratégico, a saber: pensamiento estratégico, análisis estratégico, formulación estratégica, planificación estratégica e implantación y control estratégico. Los autores, consideran que cada uno de estos pasos abarca los siguientes conceptos:

- El pensamiento estratégico queda definido por la interacción de cuatro conceptos: visión, misión, objetivos, acción.
- El análisis estratégico representa el sistema de vigilancia, de diagnóstico externo o de evaluación de los efectos de las fuerzas competitivas del entorno (factores exógenos) y de diagnóstico interno o de evaluación de la situación de los recursos y capacidades que definen las competencias esenciales de la organización.
- La formulación de la estrategia consiste en la identificación y evaluación de las diferentes opciones estratégicas que se presentan y culmina con la selección de una de ellas. En esta evaluación es preciso considerar el potencial de expansión o de diversificación de la empresa.



- La planificación estratégica identifica con mayor o menor nivel de detalle, los planes necesarios para la puesta en marcha de una estrategia formulada con anterioridad e identifica sus implicaciones.
- La implantación supone llevar a la práctica el plan diseñado, junto con la acción emergente.
- El control estratégico pretende el conocimiento y seguimiento de la evolución del entorno, de las fuerzas competitivas y de la eficacia de la organización en la puesta en práctica y logro de los objetivos contenidos en las estrategias diseñadas.

Estrategia

Ligado al concepto de plan estratégico, tenemos la estrategia que según Arthur Thompson (2014) la *estrategia* de una empresa es su plan de acción para desempeñarse mejor que sus competidores y obtener una mayor rentabilidad. Representa un compromiso de la dirección respecto a una serie de decisiones sobre cómo competir. El autor también señala que el objetivo de una estrategia bien formulada no es solo el éxito competitivo y rentable en el corto plazo, si no el éxito duradero que mantenga el crecimiento y asegure el futuro de la empresa en el largo plazo.

Estrategias competitivas genéricas

Siguiendo con el mismo autor, Thompson reconoce 5 estrategias competitivas genéricas, ellas son:

- 1) Estrategia de costos bajos: se esfuerza por lograr costos generales más bajos que los rivales en productos comparables y llegar a un espectro más amplio de clientes.
- 2) Estrategia de amplia diferenciación: pretende diferenciar el producto al de la empresa rival ofreciendo atributos que atraigan a un espectro amplio de compradores.
- 3) Estrategia centrada en bajos costos: se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales en costos, para estar en posición de ganar la preferencia de los miembros del nicho con menores precios.
- 4) Estrategia centrada en diferenciación: se concentra en un pequeño segmento de compradores ofreciendo un producto que satisfaga los gustos y requerimientos específicos de los miembros de ese nicho mejor que la competencia.
- 5) Estrategia de mejores costos del proveedor: ofrece a los clientes más valor por su dinero al satisfacer las expectativas de los compradores respecto de



los atributos claves de calidad/ características/ desempeño/ servicio al mismo tiempo que supera sus expectativas de precio.

Integración vertical vs outsourcing

En la misma línea de la estrategia, Thompson (2014) habla de estrategias de integración vertical y estrategias de outsourcing, según el autor el outsourcing implica una decisión consciente de abandonar o eliminar el desempeño de algunas actividades de la cadena de valor para encargarla a especialistas externos. El outsourcing de ciertas actividades de la cadena de valor es sensata estratégicamente cuando:

- Haya especialistas externos que desempeñen mejor o más barato una actividad.
- La actividad no sea clave para la capacidad de la empresa de obtener una ventaja competitiva sustentable.
- Agiliza la flexibilidad organizacional y reduce el tiempo necesario para colocar nuevos productos en el mercado.
- Reduce el riesgo de exposición de la empresa a los cambios de la tecnología o de las preferencias de los compradores.
- Permite que una empresa conjunte diversas clases de experiencia de forma expedita y eficiente.
- Permite a una empresa concentrarse en la actividad esencial del negocio, aprovechar sus recursos básicos y hacer aún mejor lo que hace muy bien.

Por su parte, una empresa verticalmente integrada participa en múltiples segmentos o etapas de la cadena de valor general de una industria. Expande la variedad de actividades de la empresa hacia las primeras etapas, al principio del abastecimiento y/o hacia las etapas posteriores, a los usuarios finales.

Acciones necesarias para la ejecución de la estrategia

En el mismo libro, Thompson (2014) declara que la ejecución competente de la estrategia depende de que la empresa sea capaz de efectuar las tareas necesarias. Se presentan tres tipos de acciones primordiales para construir la organización:

- 1- Contrataciones para la organización: reunir un grupo administrativo sólido, reclutar y retener empleados con la experiencia, las capacidades técnicas y el capital intelectual requerido.
- 2- Acumular competencias esenciales y capacidades para competir: desarrollar habilidades para realizar las actividades estratégicas cruciales de la cadena de valor, y actualizarlas conforme a las condiciones cambiantes del mercado y las expectativas de los clientes.
- 3- Estructuración de la organización y del esfuerzo laboral: organizar las actividades de la cadena de valor y los procesos de negocio, establecer líneas de mando y relaciones de reporte, decidir cuanta autoridad delegar a empleados de primera línea.



Visión y misión

Anteriormente se mencionaron los pasos de un plan estratégico, el primero de ellos es el pensamiento estratégico que incluye definir la misión y visión, según Schoemaker (1993) la visión considera las cuestiones relacionadas con la estructura organizativa, la cultura y las capacidades compartidas en el seno de la organización. Prahlad y Hamel (1994) inciden además en como aprehender el futuro, ya que le asignan a la visión una connotación de sueño y previsión, es decir, la visión tiene un componente que emana de la imaginación e intuición desarrolladas por los dirigentes de la empresa.

Siguiendo con los mismos autores, Prahlad y Hamel afirman que la misión se materializa en una acción que requiere la ejecución de unas pautas de comportamiento que reflejan lo que hace y debe hacer la compañía en un determinado horizonte temporal (qué productos desarrollar y para qué mercados).

Análisis PESTEL

Continuando con el segundo paso de un plan estratégico: el análisis estratégico. En este punto se debe analizar los factores internos y externos que afectan la estrategia, usando para ello distintas herramientas como el PESTEL. Según Thompson (2014) todas las empresas operan en un amplio macroambiente que consta de seis componentes principales: factores políticos, condiciones económicas en el ambiente general de la empresa (locales, nacionales, regionales, mundiales), fuerzas socioculturales, factores tecnológicos, factores del entorno (referentes al medio natural) y condiciones legales/regulatorias. Cada componente tiene potencial para afectar el ambiente competitivo y de la industria, aunque es probable que algunos tengan más repercusión que otros. El análisis del impacto de estos factores se denomina análisis PESTEL, un acrónimo para recordar los seis componentes.

5 FUERZAS DE PORTER

Otra herramienta esencial para el análisis estratégico es las 5 fuerzas de Porter. Bueno, Morcillo y Salvador (2006) destacan que el microentorno sectorial queda formado por las 5 fuerzas competitivas: competencia actual, competencial potencial, productos sustitutos, poder negociador de los proveedores y poder negociador de los clientes.

En cuanto a la competencia actual, Porter (1980) señala una serie de factores estructurales que influyen en su intensidad y que son: el número de competidores y equilibrio entre competidores, el ritmo de crecimiento de la industria, la existencia de barreras de movilidad y la existencia de barreras de salida. A su vez la competencia potencial hace referencia a la posibilidad de entrada de nuevos competidores. Se analiza mediante la determinación de las barreras de entrada a la industria y la reacción de los competidores establecidos ante el nuevo ingreso.



Porter también señala que los productos sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial que se identifican buscando productos que puedan desempeñar la misma función que el producto actual.

Finalmente, Porter destaca que los factores más importantes que afectan al poder negociador de proveedores y/o clientes son: el grado de concentración en relación con la industria; el volumen de transacciones realizadas con la empresa; el grado de importancia de las compras efectuadas en relación con los costes del cliente; el grado de diferenciación de los productos o servicios objeto de la transacción; los costes de cambio de proveedor; el nivel de beneficios del cliente en relación con el proveedor; la amenaza real de integración vertical hacia delante o hacia atrás; la importancia del producto o servicio vendido para la calidad de los productos o servicios del comprador; si el producto es o no almacenable, y el nivel de información que tiene una de las partes en relación con la otra.

FODA

Una tercera herramienta sería el FODA. Para Thompson (2014) al evaluar la situación general de una empresa, un punto clave es si está en posibilidades de perseguir oportunidades comerciales atractivas y de defenderse de amenazas externas para su bienestar futuro. La herramienta más sencilla y fácil de aplicar para este examen se conoce como análisis FODA, llamado así porque se trata de las Fortalezas y Debilidades de los recursos de una empresa, así como sus Oportunidades y Amenazas externas. Un análisis FODA excelente ofrece las bases para formular una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, aproveche sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas competitivas y ambientales.

VRIO

Por último, Barney (1995) asegura que los recursos y capacidades que cumplen con los cuatro criterios del modelo VRIO son los que tienen más probabilidades de proporcionar a la empresa una ventaja competitiva sostenible. Estos recursos y capacidades son difíciles de copiar y pueden ser utilizados por la empresa para crear productos o servicios únicos, mejorar la eficiencia operativa o reducir los costos.

Valioso: un recurso o capacidad es valioso si permite a la empresa crear o mantener una ventaja competitiva. Por ejemplo, una patente para una nueva tecnología sería un recurso valioso.

Raro: un recurso o capacidad es raro si no está disponible para muchos competidores. Por ejemplo, una marca reconocida sería un recurso raro.



Inimitable: un recurso o capacidad es inimitable si es difícil o imposible para los competidores copiarlo. Por ejemplo, una base de clientes leal sería un recurso inimitable.

Organizado de manera efectiva: un recurso o capacidad debe estar organizado de manera efectiva para que la empresa pueda aprovecharlo al máximo. Por ejemplo, una empresa con una patente para una nueva tecnología no tendrá una ventaja competitiva si no puede comercializarla de manera efectiva.

Marco Metodológico

El enfoque de este trabajo será cualitativo, ya que como sostiene Hernandez Sampiere (2008) en su libro Metodologías de la Investigación se busca la dispersión y expansión de los datos, a su vez existen varias realidades subjetivas construidas en la investigación, cada miembro de la organización, así como clientes por ejemplo darán sus puntos de vista. Se seguirá la lógica inductiva, ya que se partirá de observaciones y datos concretos, hasta llegar a lo general. Además, no se pretenderá generalizar los resultados, si no que serán para esta empresa en particular. Por ultimo busca comprender a las personas, procesos, eventos y contextos. El diseño que se usara es el de investigación- acción ya que se buscara comprender y resolver problemáticas de Be kinis and more. Además, se buscará aportar información que guie la toma de decisiones para proyectos, procesos y reformas estructurales.

La recolección de los datos será por observación directa del ambiente de trabajo de la empresa, además se harán entrevistas, encuestas y focus groups con los dueños y algunas clientas frecuentes del negocio. Se espera que en los casos de encuestas a propietarios respondan los 3 socios.

Para el análisis y visualización de los datos se usarán distintas herramientas, como nubes de palabra, tablas, gráficos (como por ejemplo gráficos pastel).

Desarrollo del trabajo

Pensamiento estratégico

Como se mencionó en el marco teórico, el pensamiento estratégico es el primer paso de la elaboración de un plan estratégico. Para realizarlo se realizó una encuesta online a todos los socios de la marca (las preguntas de la misma se adjuntan en el apéndice). La primera pregunta fue si consideraban que había misión/ visión, lo llamativo de las respuestas fue que solo una de las socias considero que había y detallo cuales eran. Ella respondió:

“La misión es diseñar y fabricar bikinis de buen gusto, con diseños originales, textiles originales en sus colores, texturas y combinaciones, sumado a una excelente calidad y buen calce.”



“La visión es posicionar a la empresa como empresa líder en el rubro dentro del mercado local y abrir negocios en el mercado internacional”.

El cuestionario estaba pensado para que en el caso de que dijeran que no había misión o visión (que fue el caso de dos de los socios) o que dijeran que si la había siguieran respondiendo otras preguntas que permitieran un acercamiento a descubrir si realmente existían o si había que formularlas o en todo caso reformularlas.

A continuación, analizaremos los aspectos destacados que surgieron de la encuesta:

Cuando se les pregunto cómo les gustaría que este posicionada la empresa en la mente de los consumidores en los próximos años los tres destacaron lo mismo: empresa líder que relacionen con buen gusto y calidad. Además, dos de los socios destacaron que les gustaría posicionarse además de por su excelente calidad como una marca con buenos precios comparándose con la competencia. En este punto cabe aclarar, que los socios ahondaron en esto, no se buscan precios bajos, ya que es una empresa de altos costos, pero si buenos precios en relación a otras marcas que manejan esa calidad y variedad.

Muy relacionada a esa pregunta vino la siguiente que hacía referencia a cuál creían ellos que era el diferencial de be (esta pregunta además de hacérsela a los socios se la hizo abiertamente por redes sociales a las clientas que quisieran contestar, así de esta manera había una visión más amplia y completa de lo que distingue a be según distintas percepciones. Los socios coincidieron todos en que los destaca del resto la atención personalizada de los dueños, la manera de comunicar en redes, la honestidad empresarial y obviamente se volvió a mencionar la calidad. La tasa de respuesta de clientas fue muy alta (se adjuntan en el apéndice), aquí se analizará las mismas:

La mayoría coincide en los siguientes puntos:

- Calidad.
- Excelente atención de los dueños, además de una relación cálida y cercana con sus clientas.
- Variedad de modelos y exclusividad (en telas, diseños, etc.) de cada uno de ellos.
- Manera de comunicar por redes sociales.
- Relación precio- calidad.

Sin embargo, se realizó un análisis más detallado de las encuestas a las clientas, para un mejor entendimiento de la situación, por la enorme cantidad de respuestas que había. En primer lugar, se realizó nube de palabras para ver lo que más se repitió:



Valor ↑↓	Palabra
40	calidad
35	atención
12	bikinis
11	modelos
11	precio
10	diseños
9	telas

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla, calidad y atención fueron los aspectos más destacados por las clientas, cuadruplicando inclusive a las palabras que les siguen.

Continuando con las preguntas que se les hicieron a los dueños, se les pregunto cómo querrían ver su empresa en los próximos años, también hubo coincidencia, querían posicionarla como empresa líder en el país, abriendo sucursales en otras provincias e inclusive en otros países (se mencionó España y Uruguay).

Después se hicieron preguntas más específicas como quien era el segmento de clientes, también hubo coincidencia entre todos los dueños que son mujeres de entre 15 y 60 años que describen como “elegantes, activas, seguras de sí misma” y de clase media-alta.

Para finalizar la encuesta se consultó sobre los valores que se practicaban en Be, ellos fueron:

Honestidad empresarial

Priorizar al cliente

Lealtad al estilo de la marca

Disfrute

Trabajo en equipo.



VISIÓN Y MISIÓN

Luego de todo este trabajo de recolección de opiniones tanto a socios como a clientas, se pudo en conjunto con los dueños definir los aspectos más relevantes del pensamiento estratégico:

VISIÓN: "En Be aspiramos a ser el referente indiscutible en la industria de bikinis en Argentina y más allá. Nuestra visión es la de una marca que redefina los estándares de calidad y estilo en moda de baño, consolidando nuestra posición como líderes del mercado. Nos esforzamos por ser reconocidos no solo por la exclusividad de nuestros diseños y la calidad de nuestros productos, sino también por nuestra dedicación inquebrantable a la satisfacción del cliente. Como líderes, estamos comprometidos con la innovación constante, la sostenibilidad y la responsabilidad social en todas nuestras operaciones. Nuestro objetivo es inspirar confianza y empoderamiento en cada mujer que elija un bikini de Be y trabajaremos incansablemente para cumplir esta visión y dejar una huella positiva en la industria de la moda de baño en Argentina."

MISIÓN: "La misión de Be es proporcionar a las mujeres de Argentina con gusto por la moda bikinis de calidad excepcional, diseños exclusivos y una experiencia de compra inigualable. Nos comprometemos a combinar artesanía meticulosa con innovación constante para ofrecer productos que realcen la confianza y el estilo personal de nuestras clientas. Nos esforzamos por ser líderes en la industria al mantener altos estándares éticos y sostenibles en todas nuestras operaciones, desde la selección de materiales hasta las prácticas laborales. A través de una atención al cliente excepcional, creamos conexiones significativas con nuestras clientas, y nuestro objetivo es superar sus expectativas en cada interacción. En Be, nuestra pasión por la moda de baño se refleja en cada prenda que creamos, y trabajamos incansablemente para empoderar a las mujeres a sentirse seguras y hermosas en la playa o pileta."

Siguiendo lo que plantea Morcillo, los objetivos también deben ser parte del pensamiento estratégico, por lo que se definirán los mismos en forma general, y se los focalizara en los siguientes pasos.

Objetivos:

1. **Crecimiento de la cuota de mercado:** Expandir gradualmente la participación en el mercado de bikinis en el país, aumentando la base de clientes y la presencia en puntos de venta clave.
2. **Desarrollo de productos innovadores:** Continuar innovando en el diseño y la calidad de los bikinis para mantener la exclusividad y la demanda de la marca.
3. **Sostenibilidad y responsabilidad social:** Implementar prácticas sostenibles en la producción y promover la responsabilidad social corporativa en todas las operaciones.
4. **Atención al cliente excepcional:** Mantener y mejorar continuamente los estándares de servicio al cliente para fidelizar a los clientes existentes y atraer a nuevos.



5. **Expansión geográfica:** Considerar la expansión a nivel nacional e internacional, si corresponde, para llegar a nuevos mercados.
6. **Colaboraciones estratégicas:** Establecer asociaciones con influencers, celebridades o marcas afines para aumentar la visibilidad y la autenticidad de la marca.
7. **Rentabilidad y eficiencia operativa:** Mantener una gestión financiera sólida y mejorar la eficiencia operativa para garantizar la rentabilidad sostenible.
8. **Reconocimiento de la marca:** Incrementar el reconocimiento de la marca y la lealtad del cliente a través de estrategias de marketing efectivas y campañas publicitarias.
9. **Desarrollo de canales de venta múltiples:** Explorar y expandirse en diversos canales de venta, como tiendas físicas, comercio electrónico y distribución a través de minoristas.
10. **Cultura organizacional y talento:** Fomentar una cultura corporativa que promueva la innovación, la creatividad y el compromiso del personal.

Análisis estratégico

En este punto debemos analizar y diagnosticar todas las fuerzas internas y externas que podrían influir directamente en el negocio y sobre la implementación exitosa del negocio, para ello vamos a realizar este paso utilizando distintas herramientas que se complementan entre sí (FODA, VRIO, PORTER Y PESTEL). Cada una de estas herramientas se completó en conjunto con los socios, a través de una reunión de discusión (con preguntas guías que se adjuntaron en el apéndice), de esta forma en el análisis se pudieron complementar y discutir todas las cuestiones para volverlo más enriquecedor y crear un espacio de reflexión.

ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta utilizada en la planificación estratégica, las siglas FODA representan: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El objetivo de este análisis es identificar y comprender estos cuatro aspectos para poder desarrollar una estrategia efectiva para la empresa. De esta forma se podrán maximizar las ventajas competitivas y mitigar riesgos.

Cuadro 1: Matriz FODA

	<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
	<ul style="list-style-type: none">• Elevada calidad de los productos (años de durabilidad).• Relación precio-calidad.	<ul style="list-style-type: none">• Dependencia de los dueños. Que sea atendido por los dueños es una fortaleza, pero es una debilidad la falta de delegación y que



	<ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada por los dueños tanto en el showroom como en la página web. • Mucha interacción y lealtad de las clientas. • Comunicación constante en redes sociales mostrando todo de la marca y de su detrás de escena, logrando lazos con las clientas. • Marca propia con 6 años de experiencia y trayectoria en fabricación y comercialización. • Variedad de talles, telas y modelos de bikinis. • Exclusividad de cada producto. 	<p>ellos realicen todas las tareas operativas. Esto marca un techo que impide seguir creciendo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hay definida una estrategia clara, ni planes concretos ni en el corto ni en el largo plazo (falta de planificación). • Falta de mano de obra capacitada para trabajar en la producción, lo que provoca atrasos y pocas posibilidades de reposición. • Reactividad a cada situación que se va presentando, los caminos de acción se ven sobre la marcha.
<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Poca competencia en la provincia. • Oportunidad de crecimiento en otras provincias y países. • Crecimiento de la venta online. 	<p><u>F-O: Estrategias que utilizan las fortalezas para maximizar las oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Considerar la posibilidad de abrir tiendas físicas en ubicaciones estratégicas (en la provincia o en otros lugares). 	<p><u>D-O: Estrategias para minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Contratar y capacitar un equipo confiable, esto permitirá delegar tareas operativas y liberar a los dueños para



	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Utilizar la comunicación constante en redes sociales y la lealtad de los clientes para crear campañas de marketing que resalten la calidad y atención, esto puede atraer nuevos clientes y retener actuales. ❖ Reforzar la interacción y lealtad de los clientes mediante un programa de fidelización (descuentos exclusivos, regalos. Etc.). ❖ Buscar colaboraciones con otras marcas o influencers que compartan el público objetivo y ayuden a aumentar la visibilidad de marca. ❖ Ofrecer opciones de compra online segura y una experiencia de usuario fácil, además de invertir en publicidad para atraer más tráfico a la web. 	<p>centrarse en la estrategia y el crecimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Desarrollar una estrategia clara y planes concretos, esto superara la falta de planificación. ❖ Implementar sistemas de gestión más proactivos, anticipar las necesidades del negocio en lugar de simplemente responder a ellas. ❖ Buscar colaboraciones con otras empresas que puedan ayudar a abordar debilidades. Ejemplo: empresas de logística.
<p><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta inflación, rubro con mucho 	<p><u>F-A: Estrategias que utilizan las fortalezas para minimizar las amenazas.</u></p>	<p><u>D-A: Estrategias para minimizar las debilidades evitando las amenazas.</u></p>



<p>crecimiento de precios.</p> <ul style="list-style-type: none">• Dificultad para importar telas y exportar bikinis.• Competencia fuerte en otras provincias y posible aparición de más.	<ul style="list-style-type: none">❖ Destacar la durabilidad y exclusividad de los bikinis, esto ayudara a contrarrestar el crecimiento de precios al ofrecer productos de alto valor.❖ Enfocarse en expandirse de manera estratégica, eligiendo cuidadosamente las ubicaciones dado la competencia en otras provincias.❖ Mantener y reforzar la atención personalizada tanto en el showroom como en la web, esto ayudara a contrarrestar la competencia de otras provincias.❖ Mantener la exclusividad de telas y modelos en los bikinis para destacar sobre la competencia.	<ul style="list-style-type: none">❖ Abordar la dependencia de los dueños y la falta de delegación, contratando y capacitando un equipo competente que pueda asumir responsabilidades operativas. Esto permitirá liberar a los dueños para enfocarse en la estrategia a largo plazo y reducir la reactividad a situaciones imprevistas.❖ Definir metas a corto y largo plazo, estrategias y acciones específicas para alcanzarlas. Esto ayudará a proteger el negocio de la incertidumbre y la falta de dirección.❖ Desarrollar procesos y sistemas sólidos para la gestión de operaciones. Esto ayudará a tomar decisiones informadas y a lidiar con las amenazas de la alta inflación y la competencia fuerte.❖ Buscar alianzas estratégicas con
--	---	--



		proveedores locales y diversificar las fuentes de insumos para reducir la dependencia de importaciones.
--	--	---

Fuente: elaboración propia

5 FUERZAS DE PORTER

El análisis de las 5 fuerzas de Porter ayuda a la empresa a comprender mejor su entorno competitivo y a desarrollar la estrategia adecuada para enfrentar estas fuerzas que se presentan a continuación:

1. **NUEVOS COMPETIDORES:** Siempre hay amenaza, sin embargo, producir es mucho más costoso y dificultoso (esto se debe a la falta de proveedores y de mano de obra capacitada). Por lo que hay ciertas barreras de entrada y las marcas suelen revender. A su vez Be ya tiene conocimiento de marca y lealtad de las clientas. Otra cuestión es que los bikinis es algo temporal, hay pocas marcas que se dedican con exclusividad a este rubro.
2. **NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES:** El poder de negociación de los proveedores es altísimo, esto se debe a que cada vez hay menos talleres con mano de obra capacitada para producir este tipo de productos, por lo que establecen costos altos y tiempos muy altos de entrega. Sucede algo similar con los proveedores de insumos (telas, avíos, etc.), la mayoría de ellos son importados y hay pocos puntos de ventas oficiales de ellos en Argentina, por lo que se establecen precios muy altos y con aumentos constantes.
3. **NEGOCIACIÓN DE CLIENTES:** Ninguno domina sobre el otro, se tiene en cuenta la situación económica de clientes, sus necesidades y todo lo que ellos demandan, aunque las decisiones finales las toma la marca, es una marca que se diferencia y ofrece productos distintos lo que le da cierto poder de negociación.
4. **PRODUCTOS SUSTITUTOS:** No hay productos sustitutos.
5. **RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES:** Se considera la competencia marcas de otras provincias (principalmente en Buenos Aires hay marcas que ofrecen productos similares), principal diferencia atención al cliente, relación precio- calidad. La debilidad frente a la competencia es la ubicación para



vender al resto del país, en Tucumán se tiene un nicho. Por el tipo de industria se puede tener un crecimiento permanente, ya que no hay techo.

ANÁLISIS PESTEL

Esta herramienta es utilizada en la planificación estratégica para ayudar a los dueños a comprender el entorno externo en el que opera la empresa. Al considerar los seis aspectos que se mencionaran, la organización puede anticipar los cambios en su entorno y adaptar la estrategia. Al igual que con las dos herramientas anteriores, todo el análisis se formó en una reunión de discusión con los dueños.

Cuadro 2: Análisis PESTEL

P (Política): Dificultad para importar y exportar por disposiciones políticas. El gobierno no da una ayuda específica directa a la industria de la moda, si ayuda con cierto tipo de financiación (que se explicara en la parte económica).

Política inestable que influye en el negocio y en la situación económica de los consumidores.

E (Economía): Como favorable se puede mencionar el Interés subsidiado por el Estado para ofrecer cuotas con el plan ahora 3, ahora 6 y ahora 12. En cuanto a lo negativo, desdoblamiento del tipo de cambio en dólar oficial y dólar blue, esto quita la competitividad para exportar. A su vez hay una excesiva presión tributaria en el país lo que obliga a subir los precios, los impuestos en Argentina son mayores que en la mayoría de otros países, el país totaliza 167 entre tributos y tasas.

S (Social): La sociedad en la que vende la empresa hoy atraviesa una crisis económica muy grave, con pérdidas de poder adquisitivo, pero con resiliencia, una sociedad consumista. A su vez cada vez hay más interés en aspectos éticos, la gente está cada vez más informada y considera sus posibilidades antes de realizar la compra.

T (Tecnología): Importantes transformaciones tecnológicas en el último tiempo. Particularmente centrandolo en la industria de la moda, crecimiento exponencial del comercio online y de la compra móvil. También cada vez maquinas más novedosas que permiten agilizar los procesos de producción.

E (Ecológico): Necesidad de incorporar packing ecológico por ejemplo, y telas más amigables con el medio ambiente, ya que la sociedad tiene cada vez más consciencia del cuidado del medio ambiente y buscan empresas sustentables

L (Legal): No hay legislación que afecte a la empresa más allá de lo que ya se mencionó en otras categorías, como dificultades para importar y exportar por ejemplo.



Fuente: elaboración propia

VRIO

El análisis VRIO es una herramienta utilizada para evaluar los recursos y capacidades de cualquier empresa, en este caso de Be kinis and more, ayuda a determinar si son una fuente de ventaja competitiva sostenible.

Cuadro 3: Análisis VRIO

Recurso/ capacidad	Valioso	Raro	Inimitable	Organizativo	Ventaja competitiva
1. Atención personalizada	X	X	X	X	Ventaja competitiva sostenible
2. Conocimiento de marca	X	X	X	X	Ventaja competitiva sostenible
3. Conocimiento y experiencia de los dueños	X	X		X	Ventaja competitiva temporal
4. Ubicación					Desventaja competitiva
5. Manejo de redes sociales	X	X	X	X	Ventaja competitiva sostenible
6. Redes de clientes	X	X	X	X	Ventaja competitiva sostenible
7. Redes de proveedores	X			X	Igualdad competitiva
8. Capital financiero	X			X	Igualdad competitiva

Fuente: elaboración propia

- 1) Atención personalizada:** Al ser una marca atendida por sus dueños, su principal prioridad es la satisfacción del cliente de principio a fin y para ello a cada cliente que compra se la atiende según sus necesidades, atendiendo inclusive Domingos cuando la gente viaja por ejemplo, ofreciendo distintos puntos de retiro hasta en otras provincias para ahorrar costos de fletes, contestando los mensajes rápidamente a la vez que se asesora en talles, medidas, colores y modelo de bikini que mejor se adapte a cada persona.
- 2) Conocimiento de marca:** Be Kinis and more logro a pesar de seguir siendo un showroom lograr que la gente la conozca y



reconozca como marca propia, gracias a su calidad y diseños únicos en pocos años logro crecer mucho, logrando captar a las mujeres amantes de la moda. Se volvió una marca conocida en Tucumán y con aspiración a lograr lo mismo en otras provincias.

3) Conocimiento y experiencia de los dueños: los dueños estudiaron carreras como Administración de empresas y

Abogacía que los ayudan a manejar las partes administrativas y legales de cualquier negocio. A su vez al estar hace 6 años en el negocio conocen las necesidades y gustos de las clientas, y tienen experiencia en el rubro. Sumado a esto los dueños se capacitan constantemente en tendencias, marketing de moda, etc. Sin embargo, todo esto es imitable por lo que deben seguir buscando conocimientos,

4) Ubicación: La ubicación es una debilidad de la marca, ya que se encuentran en una zona residencial de Yerba Buena, donde no hay movimiento de personas como en zonas comerciales, por lo que a la gente se la atrae por redes sociales, no hay clientes que los conozcan por la ubicación. Además, es una zona por la que no hay transporte público y también es alejada para llegar caminando. La empresa ofrece facilidades como puntos de retiro, envíos, etc. pero igual se podría mejorar este punto.

5) Manejo de redes sociales: La marca logro una ventaja competitiva sostenible con la forma de manejar redes sociales, se usa mucho el “storytelling” que es una técnica que consiste en hablarles personalmente a través de videos a las clientas contándoles todo de la marca, todo el detrás de la marca, los procesos de diseño, hasta los momentos de empaquetar, por ejemplo. También se muestran momentos de la vida de los dueños y se dan recomendaciones de otras marcas o experiencias. Gracias a esto las clientas se sienten parte de una comunidad de mujeres en este caso y se logró una conexión entre dueños y clientas, que lo hace difícil de imitar.

6) Redes de clientes: Por todo lo mencionado anteriormente de la atención personalizada y el manejo de redes sociales se logró la lealtad de las clientas y relaciones sólidas con ellas.

7) Redes de proveedores: Es un recurso valioso, ya que la producción se puede llevar adelante gracias a la relación con ellos, sin embargo, la competencia cuenta con la misma red de



proveedores. A su vez, se deben incorporar más para poder seguir creciendo.

- 8) Capital financiero:** La empresa cuenta con capital financiero suficiente para sostener sus operaciones e inclusive para encarar nuevos proyectos (como por ejemplo apertura de nuevas sucursales). Sin embargo, esto es fácilmente imitable y muchos en la industria cuentan con el mismo capital por lo que no es suficiente para ser considerado una ventaja competitiva.

Formulación y planificación estratégica

En esta sección se trabajará en conjunto las dos fases siguientes de un plan estratégico: la formulación y planificación. Para ello se comenzará con el establecimiento de los objetivos fundamentales de las distintas áreas de pertinencia de la empresa. Para lograr llevar a cabo los mismos, se definirán planes de acción, responsables de cada acción (en estos casos por cuestiones de confidencialidad se pondrán las iniciales de las personas encargadas) y plazo de tiempo para llevarlas a cabo.

En primera instancia se trabajará con los objetivos de producción. En este punto cabe una aclaración, se buscará mantener o incluso mejorar la calidad, pero reduciendo los plazos. Esto se planea hacer a través de otro de los objetivos que tiene que ver con sumar talleres capacitados, para que la producción se divida entre todos ellos y así las fabricas actuales no descuidaran la calidad por hacerlo más rápidamente. Sumado a esto se buscará capacitar a los trabajadores de estos talleres para que puedan ser más eficientes en la producción.

Cuadro 4: Objetivo de producción número 1

Objetivo: Aumentar la capacidad de producción para eliminar los cuellos de botella, logrando triplicar la producción para la próxima temporada de verano.		
PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
Identificar y contactar nuevos talleres de costura.	MCG AGH	60 días
Evaluar la posibilidad de expandir o mejorar los talleres existentes.	MCG AGH	90 días
Capacitar al personal para maximizar la eficiencia de la producción.	Diseñadora externa.	90 días
Considerar la apertura de talleres propios.	MCG AGH ACG	180 días

Fuente: elaboración propia

Cuadro 5: Objetivo de producción número 2

Objetivo: Agilizar el ciclo de producción, logrando reducir el mismo de 8 a 5 meses.		
PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO



Establecer un calendario de producción detallado para cumplir con los plazos.	MCG AGH	30 días
Analizar y optimizar cada etapa del proceso de producción.	Diseñadora externa.	90 días
Capacitar al personal para maximizar la eficiencia de la producción.	Diseñadora externa.	90 días
Mejorar la planificación y coordinación de compras de materiales.	MCG AGH	90 días

Fuente: elaboración propia

Cuadro 6: Objetivo de producción número 3

Objetivo: Garantizar la calidad total de las bikinis, logrando reducir a 0 las prendas con defecto.

PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
Establecer estándares de calidad claros y específicos.	MCG AGH Diseñadora	60 días
Capacitar al personal en técnicas de control de calidad.	Diseñadora externa.	90 días
Realizar inspecciones de calidad en cada etapa de producción.	Diseñadora externa.	De inmediato
Establecer un programa de retroalimentación para corregir defectos de manera continua.	MCG AGH Diseñadora.	De inmediato

Fuente: elaboración propia

Cuadro 7: Objetivo de producción número 4

Objetivo: Desarrollar nuevos productos y diseños diferenciados, agregar otra línea de productos para el 2024.

PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
Obtener la retroalimentación de las clientas para mejorar diseños y para conocer qué productos adicionales buscan.	MCG AGH	90 días
Realizar investigación de mercado.	Tercerizado	90 días
Mantener un equipo de diseño creativo que esté al tanto de las tendencias.	Diseñadora MCG AGH	De inmediato
Realizar colaboraciones con personas destacadas del mundo de la moda para crear colecciones exclusivas.	MCG AGH ACG	90 días

Fuente: elaboración propia

Cuadro 8: Objetivo de producción número 5



Objetivo: Identificar y establecer relaciones con talleres adicionales, lograr sumar 2 talleres más para la próxima temporada.

PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
Realizar un análisis de proveedores potenciales.	MCG AGH Diseñadora	60 días
Establecer un sistema de gestión eficiente para coordinar la producción en múltiples ubicaciones.	Diseñadora MCG AGH	90 días
Definir criterios claros para seleccionar talleres, como la capacidad de producción, calidad del trabajo y ubicación.	Diseñadora MCG AGH	30 días

Fuente: elaboración propia

Finalizados los objetivos de producción, se establecieron los siguientes objetivos comerciales, cabe aclarar que se establecieron plazos más lejanos, ya que para poder cubrir estos niveles de ventas planeados primero deben cumplirse los objetivos de producción para efectivamente contar con el stock suficiente.

Cuadro 9: Objetivo comercial número 1

Objetivo: Aumentar la visibilidad de la marca y aumentar un 50% las ventas en línea a nivel nacional para la próxima temporada.

PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
Diseñar un plan de marketing, que incluya publicidad en línea y fuera de ella.	MCG ACG AGH	180 días
Colaborar con otras marcas o influencers ya insertados en el nuevo público objetivo.	ACG MCG AGH	180 días
Utilizar métricas de seguimiento para evaluar el rendimiento de las estrategias y realizar ajustes según sea necesario.	ACG MCG	180 días
Destinar un presupuesto adecuado para publicidad, utilizando plataformas efectivas para llegar a la audiencia deseada.	ACG MCG	180 días
Mejorar y optimizar el sitio web para una experiencia de compra fácil y atractiva.	ACG MCG	180 días

Fuente: elaboración propia

Cuadro 10: Objetivo comercial número 2

Objetivo: Abrir al menos 2 nuevas tiendas físicas en provincias diferentes en los próximos 18 meses.

PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
----------------	-------------	-------



Realizar un estudio de mercado para identificar las ubicaciones ideales para nuevas tiendas físicas.	Tercerizado.	90 días
Diseñar y planificar la apertura de nuevas tiendas, manteniendo la coherencia en el diseño de interiores y la experiencia de compra.	ACG MCG AGH	180 días
Promocionar la apertura de nuevas tiendas con eventos de lanzamiento y promociones especiales.	ACG MCG AGH	180 días
Realizar un plan de negocio para analizar la viabilidad económico-financiera de la apertura.	MCG ACG	180 días.

Fuente: elaboración propia

Respecto al objetivo anterior, cabe mencionar que debido a que los socios viven económicamente de otros trabajos, tomaron la política de no reparto de dividendos desde 2018, por esa razón se cuenta con el capital suficiente para reinvertir y poder llevar a cabo los planes de apertura de nuevas sucursales, por ejemplo. Los 3 socios consideran desde el principio que los primeros años de una marca son para reinvertir y crecer y que una vez establecida la marca en todo el país recién habrá ganancias personales.

Cuadro 11: Objetivo comercial número 3

Objetivo: Fomentar la lealtad del cliente y que por lo menos el 50% de clientes repita la compra.

PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
Implementar un programa de fidelización de clientes con recompensas.	ACG MCG AGH	De inmediato.
Enviar boletines informativos por correo electrónico con novedades de productos.	ACG MCG AGH	De inmediato.
Recopilar comentarios de los clientes y utilizarlos para mejorar constantemente los productos y la experiencia de compra.	ACG MCG AGH	De inmediato.
Organizar eventos exclusivos para clientes, como desfiles de moda o ventas privadas.	MCG AGH	De inmediato.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 12: Objetivo comercial número 4

Objetivo: Obtener una calificación promedio de satisfacción del cliente de 4.5 estrellas o superior en las encuestas en tienda web en los próximos 6 meses.

PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
----------------	-------------	-------



Implementar sistemas de gestión de relaciones con el cliente (CRM) para un seguimiento más efectivo.	ACG MCG AGH	De inmediato.
Personalizar la experiencia en tienda, ofreciendo asesoramiento personalizado.	ACG MCG AGH	De inmediato.
Recopilar comentarios de los clientes y realizar encuestas de satisfacción para identificar áreas de mejora.	ACG MCG AGH	De inmediato.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 13: Objetivo comercial número 5

Objetivo: Expandir a un nuevo mercado internacional y lograr ventas en ese mercado en los próximos 36 meses.

PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
Identificar mercados internacionales con demanda de productos similares y realizar investigaciones de mercado.	ACG MCG AGH	360 días.
Adaptar el sitio web y estrategias de marketing para llegar a audiencias internacionales.	ACG MCG AGH	360 días.
Considerar la posibilidad de asociarse con plataformas de comercio electrónico globales o abrir tiendas en línea específicas.	ACG MCG AGH	360 días.
Evaluar los costos- beneficios de abrir una tienda física en alguna ciudad fuera del país.	ACG MCG AGH	360 días.

Fuente: elaboración propia

Respecto a este último objetivo comercial, nótese que no necesariamente se plantea abrir físicamente en el exterior, si no lograr ventas en ese mercado. Esto es así ya que la marca desea priorizar el crecimiento en el país en una primera instancia, una vez logrado eso comenzar a buscar nuevos clientes afuera, y hacerlo online, despachando pedidos desde Argentina es la forma más económica y simple de hacerlo hasta tener el capital suficiente y una red de clientes que justifiquen la apertura de un local comercial. A su vez se plantea recién lograr este objetivo en un plazo de 3 años, es decir posterior a la apertura de sucursales en Argentina.

Relacionado a los objetivos comerciales, se definirán objetivos de redes sociales. La marca construye toda una comunidad en Instagram, y sus principales clientes proceden de este medio, por lo que es de vital importancia definirlos adecuadamente y poder controlar su cumplimiento.

Cuadro 14: Objetivo de redes sociales 1

Objetivo: Alcanzar 40.000 seguidores en Instagram en un período de un año.



PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
Realizar publicidad online a través de anuncios pagos de Instagram y Google Ads que tengan link directo a la página de Instagram.	ACG MCG	De inmediato.
Crear contenido en redes que atraiga nuevos seguidores, como sorteos, juegos y contenido interactivo.	MCG AGH	De inmediato.
Realizar reels que tienen potencialidad para virilizarse más allá de los seguidores actuales.	MCG AGH	De inmediato.

Fuente: elaboración propia

Para este primer objetivo se debe aclarar que la marca cuenta actualmente con 25.000 seguidores. Es decir, se plantea subirlos en un 60%. Esta meta se fijó luego de hablarlo con los socios y ver sus estadísticas pasadas, en el plazo de un año venían aumentando en un 25% los seguidores, pero haciendo escasa publicidad paga en redes y sin trabajar con influencers. Por este motivo ahora se plantea un objetivo superior ya que por los planes de apertura de nuevas sucursales el gasto en publicidad y marketing con influencers va aumentar considerablemente y por ende se espera que también los seguidores. Además, al abrir nuevas sucursales se espera vender más volumen, considerando que provincias como Buenos Aires tienen mucha más población que Tucumán y a su vez los precios de mercado son mayores, lo que generara más ingresos para gastar más en publicidad.

Cuadro 15: Objetivo de redes sociales 2

Objetivo: Colaborar con al menos dos influencers conocidas nacionalmente en el próximo año.

PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
Investigar y seleccionar influencers que estén alineados con la marca y que tengan seguidores que sean el público objetivo de la marca.	MCG AGH	60 días.
Definir qué resultados se esperan alcanzar con las influencers (conciencia de marca, nuevo público, aumento de ventas)	ACG MCG AGH	60 días.
Contactar a las influencers y negociar los términos de colaboración.	ACG AGH	60 días.
Utilizar métricas como el alcance, la participación y las conversiones para medir el éxito de la colaboración.	ACG MCG	70 días.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 16: Objetivo de redes sociales 3



Objetivo: Aumentar las métricas de las publicaciones en por lo menos un 30% en este periodo.

PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
Producir contenido visualmente atractivo, utilizando videos e imágenes de alta calidad.	MCG AGH	De inmediato.
Establecer un calendario de publicaciones regular para mantener a la audiencia comprometida.	ACG MCG AGH	20 días.
Incluir llamadas a la acción que alienten a comentar, compartir y dar me gusta. Además de responder activamente los comentarios.	ACG MCG AGH	De inmediato.
Identificar los momentos donde el público objetivo está más activo en redes.	ACG MCG AGH	De inmediato.
Invertir en publicidad en redes sociales para llegar a un público más amplio y específico.	ACG MCG	De inmediato.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 17: Objetivo de redes sociales 4

Objetivo: Realizar al menos dos sesiones fotográficas para redes por temporada.

PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
Investigar fotógrafos y filmmakers que realicen contenido de calidad y que comprendan las expectativas de la marca.	MCG AGH	20 días.
Buscar referencias de imagines y videos y hacerlos conocer a fotógrafos y modelos.	MCG AGH	20 días.
Buscar modelos que encajen con el estilo de la marca. Definir que prendas usara cada modelo.	MCG AGH	20 días.
Identificar locaciones que transmitan las ideas de la marca.	ACG AGH MCG	20 días.

Fuente: elaboración propia

Por último, se definirán objetivos de procesos internos de la empresa (en esta sección se incluirán objetivos de administración, de compras, de inventario y de todos los aspectos que hacen a la organización interna de la marca):

Cuadro 18: Objetivo de procesos internos 1



Objetivo: Reducir las discrepancias entre el stock físico y el registro en la planilla de inventario en un 95% dentro de los próximos 6 meses.

PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
Considerar la adquisición de un software de gestión de inventario.	ACG	90 días.
Establecer procedimientos claros para registrar las entradas y salidas de mercadería.	ACG MCG AGH	De inmediato.
Programar auditorías regulares para comparar el stock físico con los registros en la planilla.	ACG MCG AGH	De inmediato.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 19: Objetivo de procesos internos 2

Objetivo: Garantizar que todos los pagos de impuestos y bancos se realicen al menos 2 días antes de su fecha de vencimiento.

PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
Crear un calendario de pagos con las fechas detalladas de vencimientos.	ACG	30 días.
Crear un presupuesto sólido que tenga en cuenta los gastos futuros.	ACG	30 días.
Crear un fondo de emergencia para asegurarse de tener dinero disponible ante una eventualidad.	ACG	60 días.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 20: Objetivo de procesos internos 3

Objetivo: Realizar las compras de insumos para la fabricación con anticipación para reducir a 0 las paradas de producción por faltantes de material.

PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
Calcular la cantidad de insumos necesarios para la fabricación antes de llevar a cabo la misma.	AGH	30 días.
Sumar al cálculo anterior un porcentaje pequeño de insumos que sirvan de reemplazo ante fallas o roturas de los mismos.	AGH	30 días.
Mantener comunicación constante con talleres para saber con antelación si se necesitarán más insumos.	AGH Diseñadora externa.	De inmediato.
Mantener relaciones estrechas con proveedores de insumos para que no se retrasen los pedidos realizados a ellos.	AGH MCG	De inmediato.

Fuente: elaboración propia



Cuadro 21: Objetivo de procesos internos 4

Objetivo: Garantizar tener el dinero disponible para pagos a proveedores al momento de las entregas para reducir a 0 los retrasos en las mismas.

PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
Mantener comunicación periódica con proveedores para saber días de entrega con antelación.	MCG	De inmediato.
Asegurar que los plazos fijos vengán antes de las fechas de entrega para tener liquidez.	ACG	De inmediato.
Realizar presupuestos semestrales que permitan mayor control.	ACG	60 días.

Fuente: elaboración propia

Estrategias genéricas: ¿Cuál es la adecuada para la marca?

Una vez definido todos los objetivos estratégicos de Be kinis and more y habiendo hecho todo el análisis previo cabría preguntarnos ¿Cuál estrategia es la adecuada entonces? Es de vital importancia identificar la estrategia genérica que se seguirá ya que esto distinguirá dos factores claves: si el objetivo comercial de la empresa es amplio o estrecho y si la ventaja competitiva de la empresa proviene de diferenciación o de liderazgo en costos. Indirectamente cual es la estrategia de la empresa se trató en todo el trabajo, definiendo la misión, visión y objetivos. Sin embargo, sería oportuno detallarla explícitamente. Cabe destacar que no es arbitraria la elección de la misma, si no que se obtiene luego de todo el trabajo realizado, y de juntar los testimonios de clientes y dueños. Dicho esto, se puede concluir que Be tiene una estrategia dirigida de diferenciación, ya que tiene un segmento específico de clientes que busca atributos especiales de producto, así como características especiales que diferencian a la empresa de los competidores. Es viable seguir esta estrategia ya que el nicho de mercado objetivo es lo suficientemente rentable además de tener gran potencial de crecimiento (ya que se puede expandir a todo el país e inclusive internacionalmente).

OUTSOURCING VS INTEGRACION VERTICAL

Siguiendo en sintonía con la elección de la estrategia se sabe que se puede competir de dos maneras: con integración vertical o con outsourcing. La marca actualmente sigue la segunda estrategia ya que subcontratan la producción en talleres tercerizados. Se les pregunto a los 3 dueños de la marca cuales creían que eran las ventajas y desventajas de ambas alternativas, las mismas se detallan a continuación:

Cuadro 22: Outsourcing vs integración vertical

VENTAJAS OUTSOURCING	DESVENTAJAS OUTSOURCING
----------------------	-------------------------



<ul style="list-style-type: none"> • Al tercerizar la confección, la marca puede evitar gastos fijos como infraestructura y equipos. • Los dueños pueden concentrarse en la comercialización, el diseño, la administración y la estrategia en lugar de concentrarse en la producción. • Acceso a experiencia especializada, fabricantes con años de trayectoria. • Evita tener que encargarse de tareas muy operativas y la delegación. 	<ul style="list-style-type: none"> • A pesar de disminuir costos fijos, el costo final del bikini sería más bajo teniendo talleres propios (este dato se conoce por haber realizado un plan de negocio sobre la posibilidad de producir en el pasado). • Los talleres manejan más de una marca, por lo que a veces no pueden atender pedidos urgentes. • Por la misma razón anterior, a veces hay retrasos en las entregas de la producción. • Crea dependencia en terceros.
<p>VENTAJAS INTEGRACIÓN VERTICAL</p>	<p>DEVENTAJAS INTEGRACIÓN VERTICAL</p>
<p>Son las desventajas del outsourcing.</p>	<p>Son las ventajas del outsourcing.</p>

Fuente: elaboración propia

A su vez, también se les mostro a los dueños lo que plantea Thompson en su libro Administración Estratégica, sobre cuando es oportuno seguir una estrategia de outsourcing, los puntos enumerados se dieron en una lista y se le pidió a cada uno de ellos que marcaran con una tilde los ítems que consideraban que, si aplicaban para Be Kinis, y que marquen con una cruz los que no (esta plantilla se adjunta en el apéndice), aquí simplemente se extraerán algunas conclusiones:

En primer lugar, se puede destacar que hay coincidencia entre los socios en los puntos que si aplican a la empresa. Sin embargo, lo que llama mucho la atención es que de los seis puntos enlistados sobre cuando sería apropiado tener una estrategia de subcontratación, solo dos de ellos consideran los socios que son el caso de la marca. Ellos están de acuerdo en que seguir tercerizando los talleres les permite concentrarse en la actividad esencial del negocio que sería la comercialización de los bikinis y que a su vez permite que sean especialistas externos quienes realicen las tareas. Pese a estas consideraciones los dueños no creen que las demás situaciones apliquen a la marca, lo que llevaría a preguntarse entonces si no sería más conveniente una estrategia de integración vertical. Al ver los resultados, se les pregunto a los socios si consideran comenzar a producir ellos mismos los bikinis. La respuesta fue muy similar en todos ellos, que de aquí a unos años sería la situación ideal, pero que hoy no lo ven como una posibilidad viable por la falta de personas capacitadas para realizar el trabajo, la marca prioriza sobretodo su calidad y no están dispuestos a resignarla pese a que podría ser más económico producirlas internamente. A su vez consideran que para incurrir en los costos fijos que conllevaría tener las maquinas necesarias para el trabajo sería más



conveniente producir en mayor escala, lo cual está dentro de los objetivos de la marca, pero es un proceso de algunos años. En conclusión, hoy consideran que lo más viable es seguir con la estrategia de outsourcing aunque la integración vertical no queda descartada para un futuro.

Implantación estratégica

Hasta este punto se trabajó únicamente en la formulación de una estrategia, pero si la misma no se implementa correctamente todos los planes no servirán. Es esta instancia la que presenta mucha dificultad para las empresas y por eso es necesario crear una organización capaz de ejecutar bien la estrategia. En el marco teórico se definieron las tres acciones claves que son necesarias para lograr esto según Thompson (2014), lo que se hará ahora es definir como se llevaran adelante estas ideas en la marca Be kinis and more.

La primera actividad necesaria es la contratación de personal para la organización. Una empresa funciona gracias a las personas, son ellas quienes llevan adelante una estrategia y quienes determinan en última instancia su éxito o fracaso. Este punto es de vital importancia para la marca, ya que como se mencionó anteriormente actualmente cuentan solo con los 3 dueños, pero dados todos los objetivos de expansión y su rápido crecimiento se hace evidente la necesidad de contratar más personal. Sumado a eso también hay que considerar las personas que ya son parte de la organización, ya que a pesar de ser los dueños hay que considerar si son las personas adecuadas para administrarla o si sería más apropiado traer gente de afuera. Sobre este último punto algunas observaciones que se pueden hacer de los dueños son:

- Las clientas destacaron cuando se les preguntó el diferencial de la marca a sus dueños, su forma de manejar la marca y de comprometerse con su trabajo.
- Los tres dueños estudiaron carreras profesionales distintas, formando un equipo multidisciplinario acorde a las necesidades de la empresa.
- Se observó un alto grado de compromiso de los dueños con la formulación de la estrategia y con su puesta en marcha.
- Son personas con alto conocimiento del negocio y con los años de experiencia necesarios en el negocio para comprender el rubro.

- Como punto desfavorable, nunca trabajaron en otra empresa del rubro como para aportar ideas nuevas o distintas.

En consecuencia, de todo lo mencionado anteriormente, se puede concluir que hay formado un grupo administrativo sólido, pero que también se debería considerar la



contratación de nuevas personas por el rápido crecimiento. Para tratar este último punto se realizó un cuestionario a los dueños sobre la posibilidad de contratar personal y los requisitos que consideran esenciales (las preguntas se encuentran en el apéndice). Aquí se detallan las principales ideas:

- Los 3 dueños consideran que si es necesario contratar nueva gente.
- Todos coinciden también en que la búsqueda debe dirigirse a puestos operativos más que administrativos.
- Los requisitos mencionados para el puesto fueron:
 - Honestidad
 - Excelente atención al público
 - Ganas de aprender
 - Proactividad
 - Compromiso con la marca y actividades a llevar a cabo
 - Iniciativa propia
 - Manejo de marketing
- En cuanto al reclutamiento y selección coincidieron todos en reclutar a través de redes sociales y definir quien ocupara los puestos basados en las entrevistas personales más que en los curriculums.
- Para retener esos talentos, los dueños se comprometen a:
 - Brindar buen clima laboral
 - Ofrecer salarios adecuados e incentivos por logros
 - Ofrecer oportunidades de crecimiento

Ahora se considerará la segunda acción necesaria: adquirir, desarrollar y fortalecer recursos y capacidades claves. En este punto no se ahondará mucho, simplemente se destacará la importancia de desarrollar capacidades internamente mediante un proceso evolutivo y progresivo. Se debe comenzar desarrollando capacidades e ir mejorándolas con el tiempo y la experiencia. Esto podría ser una ventaja para la marca por sus años en el mismo rubro realizando diversas tareas. Sin embargo, algunas acciones extras que se podrían realizar para seguir aumentando recursos y capacidades claves son:

- Invertir en programas de desarrollo y formación de los dueños y de los futuros colaboradores de la empresa. Esto es algo que ya se hace en la marca, los socios invierten continuamente en cursos (de marketing digital, por ejemplo).
- Fomentar la cultura de la innovación.
- Gestionar el conocimiento estableciendo sistemas para capturar y compartir el conocimiento interno.
- Mejorar y optimizar procesos.
- Atraer y retener personal talentoso (esto está muy relacionado a la primera actividad).



- Utilizar análisis de datos para tomar decisiones basadas en información concreta.

Por último, se debe ajustar la estructura organizacional a la estrategia, uno de los temas a tratar sería decidir qué actividades de la cadena de valor desempeñar internamente y cuáles por outsourcing (esto ya no se desarrollará en esta sección ya que fue tratado anteriormente en el trabajo, simplemente se menciona que es parte importante de definir una estructura acorde a la estrategia).

Otro aspecto importante es alinear la estructura organizacional con la estrategia, se debe definir el tipo de estructura organizacional más adecuada para la empresa. Aquí debe hacerse una distinción importante, la estructura actual de la marca es una simple o plana ya que es una pyme manejada por sus dueños, hay pocas reglas y relaciones informales. Posee varias ventajas como bajos costos, facilidad de coordinación y flexibilidad. A pesar de que esta estructura funciona bien en los años anteriores, hay que considerar cuál sería la estructura más adecuada en un futuro pensando en los planes de expansión de la empresa. Para esta etapa se propone una estructura funcional ya que podrían dividirse en diseño, producción (en el caso de realizar una integración vertical en unos años), marketing, ventas, administración y logística y servicio al cliente. Esto podría ser muy útil en unos años cuando haya más personas trabajando en la empresa, y podría brindar las siguientes ventajas:

Especialización: Permite la especialización y da expertos en funciones específicas, ya que cada departamento se centra en una tarea particular. Esto puede mejorar la calidad y eficiencia en esas áreas.

Claridad en Roles y Responsabilidades: Los roles y responsabilidades son claramente definidos, lo que evita confusiones y conflictos sobre quién es responsable de qué.

Eficiencia en la Producción: En empresas que producen bienes, como bikinis, una estructura funcional puede optimizar la producción al agrupar a los empleados con habilidades y conocimientos similares.

Desarrollo de Carrera: Ofrece oportunidades de desarrollo de carrera dentro de cada función, lo que puede aumentar la satisfacción y retención de empleados.

Economías de Escala: Puede generar economías de escala al aprovechar la experiencia en una función específica en toda la organización.

Coordinación Eficaz: Facilita la coordinación dentro de un departamento, ya que los empleados comparten objetivos y enfoques similares.

Mejora de la Comunicación: La comunicación interna puede ser más eficaz ya que se centra en áreas específicas de la empresa.

Control de Costos: Al optimizar la eficiencia en cada función, una estructura funcional puede ayudar a controlar los costos operativos.



La estructura propuesta sería la siguiente:

Figura 3: Organigrama propuesto para Be Kinis



Fuente: elaboración propia

Ya se mencionaron las tres actividades claves para crear una organización capaz de ejecutar bien la estrategia. Sin embargo, hay otro aspecto fundamental que se debe trabajar. Para que la estrategia se logre es fundamental que la misma sea aceptada por los dueños y que sean ellos quienes guíen todo el proceso de su ejecución. En el caso de Be Kinis and more se observó a lo largo de todo el trabajo un fuerte compromiso de los dueños y una alta participación en su elaboración, pero hay que considerar que la empresa en el corto plazo incorporara nuevos colaboradores para poder seguir el rumbo de la expansión, es importante que los socios puedan direccionar a esas personas en el camino a seguir y que marquen el ritmo de avance personalmente.

La transmisión de la cultura organizativa por parte de los dueños también desempeña un papel crítico en el éxito de la estrategia. La cultura de una empresa define su identidad, sus valores y su forma de trabajar. Cuando los dueños lideran con el ejemplo y comunican consistentemente estos valores y principios a lo largo de la organización, se fomenta un sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados. Esto, a su vez, motiva a los equipos a alinear sus acciones con la estrategia y la cultura, lo que impulsa la ejecución efectiva.

En resumen, la participación activa de los dueños en el proceso de ejecución de la estrategia y la transmisión de la cultura deseada son aspectos críticos para el éxito empresarial. Estas acciones ayudan a garantizar que la estrategia se ejecute de manera efectiva y que la organización mantenga una identidad y dirección coherentes. Como resultado, se fortalece la posición competitiva de la empresa y se sientan las bases para un crecimiento sostenible a largo plazo.

Dicho esto, cabe aclarar que en estos momentos la empresa al no tener todavía empleados está a tiempo de moldear la cultura que desee y lograr inculcarla a los futuros colaboradores y llevarla ellos mismos. Es clave lograr una cultura fuerte y de alto desempeño, ya que no nos olvidemos que la marca sigue una estrategia de diferenciación por su producto y atención al cliente y para seguir logrando eso se



debe tener gente comprometida. Por lo tanto, se proponen algunas acciones para lograr este tipo de culturas:

Definir los valores y principios fundamentales: Los dueños deben identificar los valores y principios clave que desean que guíen la cultura de la empresa. Estos deben ser claros y comunicados a todos los miembros del equipo, tanto actuales como futuros.

Integración cultural en el proceso de contratación: Durante el proceso de selección de nuevos colaboradores, asegurarse de que los candidatos compartan los valores y la visión de la empresa. Realizar entrevistas de selección basadas en la cultura para evaluar la idoneidad cultural de los candidatos.

Orientación y capacitación en la cultura: Implementar programas de orientación y capacitación que introduzcan a los nuevos empleados en la cultura de la empresa. Incluye sesiones específicas sobre los valores, normas y expectativas culturales.

Mentoría y roles de liderazgo: Asignar a los líderes de la empresa la tarea de ser mentores para los nuevos colaboradores. Esto no solo ayuda en su integración, sino que también les muestra ejemplos de la cultura en acción.

Comunicación abierta y constante: Fomentar la comunicación abierta y regular entre los dueños y los empleados, de manera que se refuercen constantemente los valores y la visión de la empresa.

Reconocimiento y recompensas culturales: Establecer programas de reconocimiento y recompensas que refuercen el comportamiento que está en línea con la cultura deseada.

Feedback y evaluación continua: Realizar evaluaciones regulares del desempeño en relación con la cultura. Fomenta la retroalimentación de los empleados y ajusta las prácticas y políticas según sea necesario.

Eventos y actividades culturales: Organizar eventos y actividades que fomenten la cohesión del equipo y refuercen la cultura. Esto puede incluir reuniones de equipo, actividades sociales, o voluntariado en la comunidad.

Documentación y manuales de cultura: Crear manuales y documentos que describan la cultura de la empresa de manera detallada. Esto servirá como referencia para los empleados y como guía para la toma de decisiones cotidianas.



Ejemplo de liderazgo: Los dueños y líderes deben liderar con el ejemplo, mostrando a los empleados cómo vivir la cultura en su trabajo diario.

Control estratégico

El control es el último paso de un plan estratégico y desempeña un papel crucial en la planificación estratégica al proporcionar un sistema de retroalimentación que evalúa el progreso hacia los objetivos estratégicos, detecta desviaciones y permite la adaptación a cambios en el entorno. Sirve como un mecanismo para garantizar que la organización se mantenga en el rumbo correcto, alinee eficazmente sus recursos y promueva la rendición de cuentas. Además, fomenta la mejora continua y facilita la comunicación interna, asegurando que todos en la organización estén comprometidos con la ejecución de la estrategia y contribuyan a su éxito a medida que evoluciona en un mundo empresarial dinámico. Por todos estos motivos lo que se hará es realizar un cuadro donde para cada objetivo definido en la formulación y planificación estratégica se determinará el momento donde se medirá su cumplimiento además de la manera en que se lo hará.

Cuadro 23: Control estratégico de objetivos

OBJETIVO	MOMENTO DE MEDICIÓN	¿COMO SE MEDIRA?
Aumentar la capacidad de producción para eliminar los cuellos de botella, logrando triplicar la producción para la próxima temporada de verano.	Julio 2024.(momento en el que se esperaría recibir la nueva colección de los talleres).	Indicador de crecimiento de la producción: (producción del año actual/ producción del año anterior) *100
Agilizar el ciclo de producción, logrando reducir el mismo de 8 a 5 meses.	Julio 2024.	Indicador de tiempo de ciclo de producción: es el tiempo que transcurre desde la concepción del producto hasta su venta. Debe compararse el de 2023 con el de 2024.
Garantizar la calidad total de las bikinis, logrando reducir a 0 las prendas con defecto.	Agosto 2024.(momento en el que finaliza el control de las bikinis entregadas por el taller).	Índice de defectos: (cantidad de bikinis defectuosas/ cantidad de bikinis producidas)*100
Desarrollar nuevos productos y diseños diferenciados, agregar	Enero 2024 (momento en el que debería	Índice de innovación de productos: (número de nuevos productos o



otra línea de productos para el 2024.	empezar la producción del nuevo producto)	diseños diferenciados desarrollados y lanzados/ número total de productos en ese periodo) *100
Identificar y establecer relaciones con talleres adicionales, lograr sumar 2 talleres más para la próxima temporada.	Enero 2024.	Indicador de expansión de talleres de producción: simplemente se compara la cantidad de talleres con que se cuenta para realizar la producción de 2024 con los que había en el periodo anterior.
Aumentar la visibilidad de la marca y aumentar un 50% las ventas en línea a nivel nacional para la próxima temporada.	Diciembre 2024 (para poder comparar las ventas de los meses fuertes de 2024 vs 2023).	Tasa de crecimiento de ventas en línea: [(ventas en línea actuales- ventas en línea del periodo anterior)/ ventas en línea del periodo anterior]*100
Abrir al menos 2 nuevas tiendas físicas en provincias diferentes en los próximos 18 meses.	Julio 2025.	Número de nuevas tiendas abiertas en provincias diferentes
Fomentar la lealtad del cliente y que por lo menos el 50% de clientes repita la compra.	Marzo 2024 (este objetivo se plantea para este periodo, por lo que se medirá una vez que hayan finalizado los meses de verano).	Tasa de retención de clientes: (clientes que repiten/ total de clientes) *100
Obtener una calificación promedio de satisfacción del cliente de 4.5 estrellas o superior en las encuestas en tienda web en los próximos 6 meses.	Marzo 2024.	Calificación Promedio de Satisfacción del Cliente en Tienda Web: suma de calificaciones/ total de calificaciones
Expandir a un nuevo mercado internacional y lograr ventas en ese mercado en los próximos 36 meses	Julio 2026.	Tasa de ventas internacionales: (Ventas internacionales/ Ventas totales)*100
Alcanzar 40.000 seguidores en Instagram en un período de un año.	Diciembre 2024.	Número de seguidores en Instagram. (se pueden ver las



		estadísticas en la app Business Suite).
Colaborar con al menos dos influencers conocidas nacionalmente en el próximo año.	Diciembre 2024.	Número de Colaboraciones con Influencers Nacionalmente Conocidos
Aumentar las métricas de las publicaciones en por lo menos un 30%.	Diciembre 2023.	Porcentaje de Crecimiento en Métricas de Publicaciones: [(métricas actuales- métricas de referencia) / métricas de referencia]*100
Realizar al menos dos sesiones fotográficas para redes por temporada.	Enero 2024.	Número de sesiones fotográficas en la temporada.
Reducir las discrepancias entre el stock físico y el registro en la planilla de inventario en un 95% dentro de los próximos 6 meses.	Todos los meses.	Tasa de exactitud del inventario: (1- Cantidad de discrepancias/ Cantidad registrada en el inventario)*100
Garantizar que todos los pagos de impuestos y bancos se realicen al menos 2 días antes de su fecha de vencimiento.	Todos los meses.	Porcentaje de cumplimiento de pagos anticipados: (Numero de pagos anticipados/ Número total de pagos programados)*100
Realizar las compras de insumos para la fabricación con anticipación para reducir a 0 las paradas de producción por faltantes de material.	Enero 2024.	Nivel de inventario: cantidad de insumos en stock/ Demanda esperada.
Garantizar tener el dinero disponible para pagos a proveedores al momento de las entregas para reducir a 0 los retrasos en las mismas.	Junio 2024 (un mes antes de la entrega final).	Liquidez corriente: Activo corriente/ Pasivo corriente.

Fuente: elaboración propia

Recomendaciones

En esta sección, se presentarán recomendaciones claves destinadas a proporcionar orientación a la empresa mientras navega por el desafiante territorio de la expansión. Estas recomendaciones abordaran áreas cruciales, como la



preservación de la calidad, la atención al cliente, la gestión de recursos humano, la producción y la expansión a nuevas ubicaciones. Cada sugerencia se basa en la premisa de que, si se implementan con precisión permitirán a la empresa abrazar oportunidades emocionantes y superar desafíos que surgen en el camino

A medida que la empresa avanza hacia un futuro prometedor, es fundamental comprender que el éxito no es un destino, sino un viaje constante de adaptación y mejora. Estas recomendaciones actúan como faros guía, iluminando el camino hacia un crecimiento sólido y sostenible en un mercado competitivo y en constante evolución. Ellas son:

- Mantener el enfoque en la calidad: continuar priorizando la calidad de los productos es esencial para mantener la ventaja competitiva. Invertir en control de calidad garantizará la consistencia de los productos.
- Fortalecer la atención al cliente: la atención personalizada de los dueños ha sido un punto fuerte, para mantener esto a medida que la empresa crece, considerar la implementación de sistemas de gestión de relaciones con el cliente (CRM) para seguir ofreciendo un servicio excepcional.
- Expansión de personal: con el crecimiento, será necesario contratar más empleados, hay que asegurarse de que estos nuevos miembros del equipo compartan la misma visión y valores de la empresa, además de mantener un ambiente de trabajo positivo.
- Al abrir en nuevos lugares, realizar un análisis de mercado exhaustivo para identificar oportunidades y desafíos específicos en cada ubicación. Adaptar la estrategia de marketing y oferta de productos según las necesidades locales.
- Estrategia de comunicación integral: desarrollar una estrategia de comunicación integral que incluya marketing digital, redes sociales y publicidad local para promover la marca y atraer a nuevos clientes en las ubicaciones expandidas.
- Evaluación continua: establecer métricas clave de desempeño para evaluar regularmente el progreso hacia los objetivos. Esto permitirá realizar ajustes necesarios a lo largo de la implementación del plan estratégico.

Conclusiones

Este trabajo ha puesto de manifiesto la importancia crítica de la planificación estratégica y la definición de objetivos en empresas familiares dedicadas a la producción y comercialización de bikinis. En un entorno empresarial donde la competencia es feroz y la moda evoluciona constantemente, estas empresas, con



frecuencia, se enfrentan a desafíos únicos debido a la falta de planificación y a la ausencia de una estrategia definida.

La implementación de un plan estratégico sólido va mucho más allá de ser una mera formalidad; es una herramienta esencial que sirve como brújula en la travesía empresarial. La elaboración del mismo para la marca permitirá que la marca logre crecer y perdurar permitiendo una gestión eficiente de recursos, una toma de decisiones informada y la adaptabilidad necesaria para enfrentar los desafíos cambiantes del mercado de la moda.

La fijación de objetivos específicos y medibles, una parte integral de un plan estratégico, actúa como un faro que orienta a la empresa hacia metas concretas. Los objetivos propuestos en la formulación y planificación estratégica no solo proporcionan un sentido de dirección, sino que también sirven como indicadores claros de éxito. Además, alinear a todos los miembros de la empresa familiar con estos objetivos promueve la cohesión y el compromiso, lo que es esencial para superar la falta de planificación que a menudo afecta a las empresas de este tipo.

La comunicación dentro de una empresa familiar se ve fortalecida por un plan estratégico bien diseñado, ya que brinda un marco para discutir metas y responsabilidades de manera transparente. Esto, a su vez, contribuye a la construcción de relaciones sólidas y a la resolución efectiva de conflictos internos.

En última instancia la planificación estratégica y la definición de objetivos son herramientas esenciales que permiten a las empresas familiares de la industria de la moda, como la de bikinis, no solo sobrevivir, sino también prosperar. Al invertir en la planificación estratégica, estas empresas aseguran su capacidad para seguir ofreciendo productos de calidad y mantener su legado familiar en el mercado, adaptándose a las cambiantes tendencias y demandas de los consumidores.

En un mundo empresarial en constante evolución, la planificación estratégica se convierte en la piedra angular de la sostenibilidad y el éxito a largo plazo. En consecuencia, se insta a las empresas familiares de este sector a abrazar la planificación estratégica como un activo valioso y a incorporarla en su cultura empresarial. Este enfoque estratégico no solo garantizará la continuidad de la empresa familiar, sino que también la posicionará como líder en la industria, lista para enfrentar los retos y aprovechar las oportunidades que el futuro depara.

Bibliografía.

- Barney, J (1995). *Looking Inside for Competitive Advantage*. Academy of Management Executive.



- *Chiavenato, I (2011). Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones. McGraw Hill Madrid.*
- *Gallego, F (2005). El pensamiento estratégico. Paidós.*
- *Hatum, A (2015). Alineando la organización. Granica.*
- *Hernandez Sampieri, R (2018). Metodología de la Investigación. Mcgraw Hill Education.*
- *Martinez, V (2020). Administración, de lo simple a lo complejo. Pluma digital.*
- *Morcillo Ortega, P; Salmador Sanchez, M.P; Campos, E.B. (2006). Dirección Estratégica. Nuevas perspectivas teóricas. Pirámide.*
- *Münch, L (2010). Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Pearson.*
- *Porter, M (2015). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Editorial Patria.*
- *Prahalad, C.K; Hamel, G. (1994). Competing for the future. Harvard Business School.*
- *Riquelme Leiva, M (2016). FODA: Matriz o Análisis Foda: una herramienta esencial para el estudio de la empresa. Santiago de Chile.*
- *Robbins, S; Coulter, M (2010). Administración. Pearson.*
- *Rodriguez Valencia, J (2005). Administración con enfoque estratégico. Editorial Trillas.*
- *Schoemaker, P.J. (1993). How to link strategic vision to core capabilities. Sloan.*
- *Thompson, A. A; Gamble J.E; Peteraf, M. A; Strickland, A.J. (2014). Dirección Estratégica. Mc Graw Hill.*

Apéndice

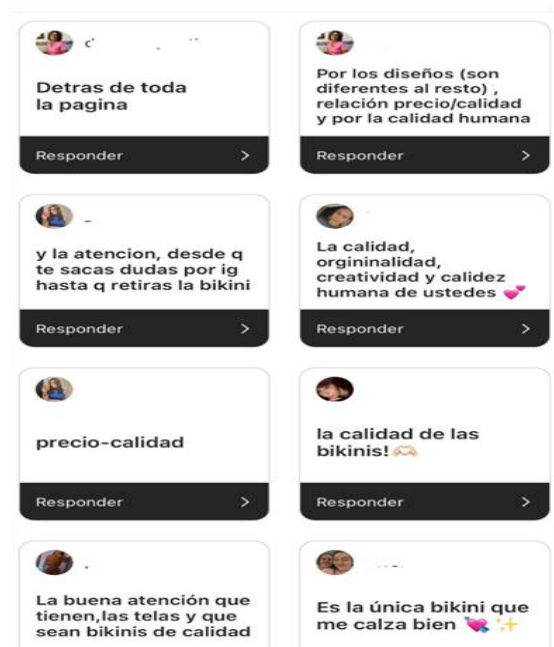
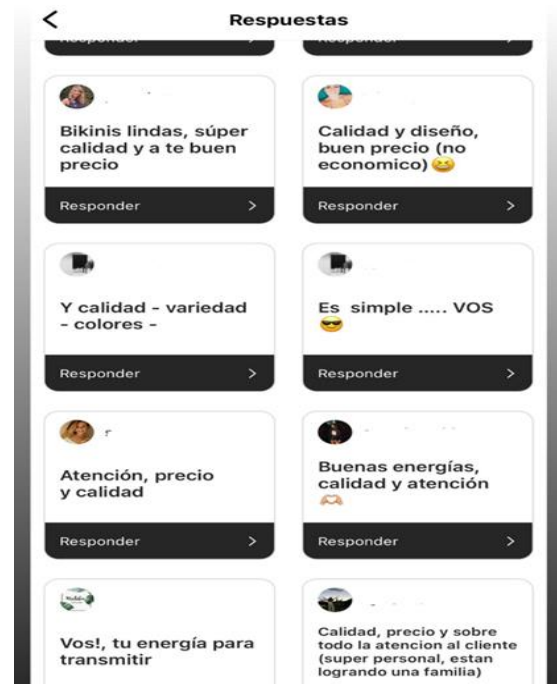
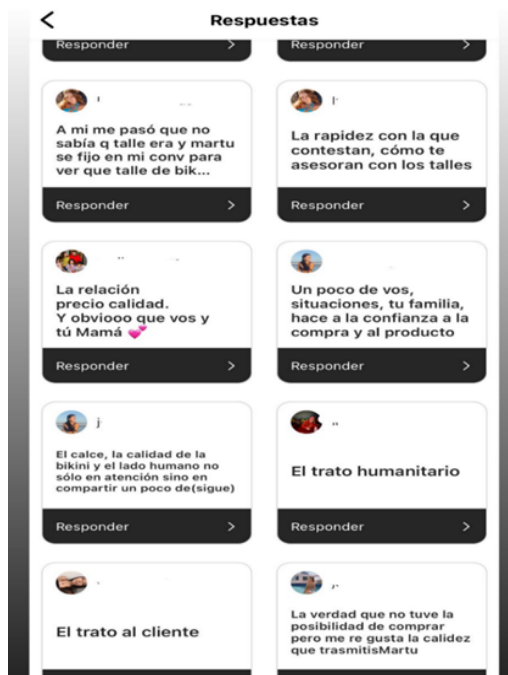
Modelo de encuesta a socios para el Pensamiento estratégico:

- ¿Consideras que la empresa Be kinis tiene una misión y visión?
 - Si, ambas
 - No, ninguna
 - Solo misión
 - Solo visión
- En caso afirmativo, ¿Cómo describirías la misión y la visión? (Si respondiste que hay solo una de las dos, escribí solo sobre esa). Si no está formalizada la visión y misión puedes escribir con tus palabras la que consideres que es implícitamente.
- En el caso que hayas respondido que, si hay visión, ¿Qué tan conforme estas con ella? Siendo 1 muy disconforme y 5 muy conforme.
 - 1
 - 2



- 3
 - 4
 - 5
- En el caso que hayas respondido que, si hay misión, ¿Qué tan conforme estas con ella? Siendo 1 muy disconforme y 5 muy conforme.
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
- Cualquiera haya sido tu respuesta en la primera pregunta ¿Cómo te gustaría que este posicionada la empresa en la mente de los consumidores en los próximos años?
- En sintonía con la pregunta anterior, ¿Cómo describirías el diferencial de Be?
- Si pudieras describir cómo te gustaría que sea tu empresa en los próximos años ¿Qué características tendría?
- ¿A qué segmentos de clientes está dirigido el producto que vende la empresa?
- ¿Cuál es el negocio de la empresa? ¿Se quiere seguir en ellos en los próximos años?
- Lista los valores que consideras fundamentales en Be. Ejemplo: trabajo en equipo

Respuestas de clientas a la pregunta de ¿Cuál es el diferencial de be?





Respuestas

Las telas, modelos y calidad de las bikinis. Y la atención obviooo	Tu atención lo es todo ! Y buenísima onda !
La atención sin duda! Y obvio la variedad de diseños cada temporada entre otras cosas ja	Telas importadas y diseños exclusivos
La calidad de las bikinis/ que son diseños únicos/ la atención	1ª la estrategia de venta, vouchers, la atención personalizada y el que cada bikini es super exclusiva 🍷
Precio- calidad y atención	Me gustan, nunca compre pero se nota su compromiso con los clientes y pq su página es dinámica

Respuestas

Calidad, exclusividad y destaco demasiado la atención 😊	Calidad del producto, variedad de telas y diseños!!
Precio - Calidad y la buena onda que transmitis en tus historias	Calidad en cuanto a materiales y calidad humana
El buen gusto q tienen y los diseños tan exclusivos y la atención que tienen con nosotr	La calidad xq no se encuentra en cualquier lado, el calce y la atención a las clientas
Relación calidad precio	La respuesta e interactividad qué hay

Respuestas

Los modelos y las telas super originales 🍷	La atención es un mil. Respuesta en menos de 5 min. Diseños hermosos, calidad exc
La diferencia es lo divinas q son vos y tu mamá aparte de las cosas hermosas que vende	Precio /calidad y Atención !!!
Poder medirse para estar segura! Y las telas	Que se que si o si voy a conseguir algún modelo divino 🍷 además transmiten confianza! 🍷
La calidad de las bikinis y la atención	...ini compre, o sea ni a mi se me había ocurrido hacer eso jajaja

Respuestas

Que son bellas y no vuelven a ingresar	La calidad humana, la atención y calidad
Nunca me pasa que me gusta todo lo que tienen. originalidad y actitud	sn el único negocio q ofrece un diseño de bikini en opción vedetina y colaless
Relación precio calidad, personalización en la atención de los clientes	No las encontras en ningún otro lado la mayoría de gente que vende bikinis en tuc son iguales
Bikinis ORIGINALES	que sean tucumanas me encanta! y la atención!



Modelo de preguntas reunión de discusión con socios para el Análisis Estratégica:

- Pensando internamente, ¿cuáles consideran que son las fortalezas y debilidades del negocio? Pueden mencionar todas las que consideren oportunas.
- Ahora con una mirada más allá del negocio, ¿Cuáles consideran que son las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno externo?
- Continuando con una mirada externa, Porter introduce el concepto de las 5 Fuerzas de Porter. Los invito a reflexionar las siguientes preguntas:
 - ¿Hay competencia actualmente? ¿Quiénes son?
 - En caso de que, si haya competencia, ¿Hay diferenciación con ellos?
 - ¿Hay amenaza de nuevos competidores? En caso afirmativo, ¿Cómo diferenciarse?
 - Por otro lado, ¿Hay productos sustitutos? ¿Cuáles son?
 - Ahora pensando en los clientes ¿Cuál es su poder de negociación? ¿Qué otros aspectos consideran importante comentar sobre los clientes?
 - ¿Cuál es el poder de negociación de los competidores? También mencionar otros aspectos de interés.
- Se puede complementar todo este análisis externo con un PESTEL.
- P (política):
 - ¿Cuál es el clima político que rodea a la empresa?
 - ¿Hay conflictos vigentes que afecten directamente al negocio?
 - ¿Hay ayudas o iniciativas por parte del gobierno que sirvan a Be?
- E (economía):
 - ¿Cómo describirían la situación económica actual? Se pueden mencionar distintos aspectos: crisis, tipo de cambio, tipos de interés, tendencias, ciclos, y todo lo que consideren oportuno para entender la economía que engloba el negocio.
- S (social):
 - ¿Cuál es el estilo de vida de la sociedad en la que está inmersa la empresa?
 - ¿Cómo describirían sus actitudes y aspectos éticos?
 - ¿Pueden identificar patrones culturales?



- T (Tecnológico):
 - ¿Cómo influye la tecnología en la industria a la que pertenece el negocio?
¿Hubo cambios tecnológicos en el último tiempo?
- E (Ecológico):
 - ¿Los procesos de producción de Be afectan el medio ambiente?
 - ¿Se tomaron políticas ya sea impuestas o por iniciativa propia para protegerlo?
- L (Legal):
 - ¿Cuál es la legislación vigente que más influye en la empresa?
 - ¿Hay regulaciones (de precios, por ejemplo) en el rubro?
- Para finalizar la reunión, hace falta complementar toda esta información con un análisis interno. Para ello se usará un VRIO.
 - ¿Podrían listar los recursos y capacidades que consideran que le dan una ventaja competitiva a la empresa?
 - De ellos, ¿Cuáles son valiosos? ¿Cuáles son raros? ¿Cuáles son inimitables? Y por último ¿Cuáles están organizados?

Modelo de preguntas reunión de discusión son socios para definir estrategia de outsourcing vs integración vertical:

- ¿Cuáles consideran que son las ventajas y desventajas de la estrategia de outsourcing? ¿Y de la estrategia de integración vertical?
- A Continuación, se les presentara una lista de situaciones en las que el outsourcing es sensata estratégicamente. Marquen con una X cuando consideren que esa situación no aplica a la marca y con una tilde cuando consideren que si lo hace. (EN WORD NO SE PUEDE PONER TILDE POR LO QUE SE REEMPLAZO CON UNA CARITA FELIZ)

SITUACIÓN	AGH	ACG	MCG
Haya especialistas externos que desempeñen mejor o más barato una actividad.	☺	☺	☺
La actividad no sea clave para la capacidad de la empresa de obtener una ventaja	X	X	X



competitiva sustentable			
Agiliza la flexibilidad organizacional y reduce el tiempo necesario para colocar nuevos productos en el mercado.	X	X	X
Reduce el riesgo de exposición de la empresa a los cambios de la tecnología o de las preferencias de los compradores.	X	X	😊
Permite que una empresa conjunte diversas clases de experiencia de forma expedita y eficiente	X	X	X
Permite a una empresa concentrarse en la actividad esencial del negocio, aprovechar sus recursos básicos y hacer aún mejor lo que hace muy bien.	😊	😊	😊

- Visualizando los resultados obtenidos ¿Considerarían una integración vertical hacia las etapas tempranas? Es decir, ¿Les gustaría empezar a producir internamente los bikinis en vez de subcontratar?

Modelo de encuesta a socios para la Implementación estratégica:

- Ante el crecimiento de la marca ¿Considera necesario contratar gente para Be en los próximos meses?
 - Si



- No
- ¿Para qué tipo de puestos considera necesario contratar?
 - Puestos operativos
 - Puestos administrativos
 - Ambos
- En el caso de haber mencionado puestos administrativos o ambos ¿Qué requisitos busca en esa persona?
- En el caso de haber mencionado puestos operativos o ambos ¿Qué requisitos busca en esa persona?
- ¿Qué acciones propone para lograr reclutar y seleccionar las personas adecuadas?
- En el caso de lograr lo anterior ¿Qué acciones considera necesarias para retener esas personas?