



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE UNA EMPRESA DE SERVICIO DE CATERING

Autores: Jodar, Luciana del Valle  
Santillán, María Elina  
Soria, María Sol

Director: Abbas, Virginia

**2016**

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

## **RESUMEN**

En el presente trabajo exponemos todo lo inherente a los procedimientos y herramientas vinculados al proceso estratégico. El proceso estratégico está compuesto por un conjunto de componentes tales como el pensamiento estratégico, análisis o diagnóstico, formulación y planificación, implantación y control de la estrategia, sin embargo es más que solo un grupo de reglas a seguir. Es un enfoque filosófico para el negocio.

La gerencia tiene que pensar primero estratégicamente, después aplicar ese pensamiento a un proceso; debiéndose tener en cuenta que se implementa mejor cuando todos dentro de la empresa comprenden la estrategia.

Dentro del proceso estratégico, tanto las etapas que conforman el pensamiento estratégico y el diagnóstico estratégico, son fundamentales ya que el determinar la visión y misión de la organización, como así un buen desarrollo de las herramientas de análisis, permite llegar a una definición de la estrategia mucho más acertada. Es por esta razón que en este trabajo ambas etapas se aplicaron a una empresa de servicio gastronómico.

El objetivo es conocer la realidad organizacional de la misma, detectando aquellos problemas funcionales y estructurales que le impiden crecer.

Se abordarán estos temas presentando el respectivo marco teórico sobre los procesos y herramientas que se utilizaron para llevar a cabo dicho

estudio, y seguidamente se presentarán los resultados obtenidos posteriores a la recolección de información mediante entrevistas a la dueña de la empresa.

Luego de profundizar en la situación actual, tanto interna como externa de la empresa, y para concluir el trabajo, se establecerán algunas pautas para el mejoramiento estructural de la organización.

## **PRÓLOGO**

Esta monografía se realizó como trabajo final para la materia Seminario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

Todo proceso de reflexión estratégica adecuado a la dinámica que nos rodea debe sobre todo infundir un sentido de dirección y propósito compartido en la organización. Tendrá que infundir fe y energías, posibilitar el aprendizaje y facilitar el surgimiento de iniciativas innovadoras en el ámbito de la empresa.

En el presente, parte de asumir la complejidad que entraña decidir el patrón de conducta más apropiado para la empresa, y se abre a la posibilidad de elaborar nuevas aproximaciones sobre la marcha.

Nuestro trabajo realiza un estudio profundo a una empresa de servicios de catering, buscando en todo momento aclarar los conceptos que surgen del análisis estratégico y los resultados que se obtienen en el mismo, e introduciendo además conceptos de estructura necesarios para lograr mejorar no solo la parte relacionada a la organización interna, sino también permitir un mejoramiento en la prestación de sus servicios al cliente y su fortalecimiento en el mercado.

Este trabajo sigue un simple esquema en el cual el contenido es organizado por temas para poder analizar en profundidad los distintos puntos y cuestiones que competen al análisis estratégico.

## CAPÍTULO I

### Organización y estrategia

**Sumario:** 1.- ¿Que es una organización?; 1.1.- Características de las organizaciones; 1.2.- Fuerzas de la organización; 1.3.- Naturaleza de los individuos; 1.4.- Naturaleza de las organizaciones; 2.- Estilo de Mando; 3.- El proceso de Dirección; 3.1.- Sistema de Objetivos y Políticas; 3.2.- Definiendo Estrategia; 3.3.- Aprendizaje y Estrategia; 4.- El enfoque seguido; 4.1.- El Pensamiento Estratégico; 4.1.2.- Características del pensamiento estratégico; 4.1.3.- Sus componentes; 4.2.- La visión; 4.2.1.- Características de la Visión; 4.3.- La misión; 4.4.- Distinción entre visión y misión.

#### 1.- ¿Que es una organización?

Una organización se entiende como un conjunto de personas (o elementos) que interactúan entre sí. Si a esta definición le agregamos el concepto de una forma estructurada con normas y procedimientos, buscando un objetivo en común (formalizado) pasamos a hablar de una empresa y no de una simple organización.

- Según la teoría general de sistemas, una organización es “un todo unitario organizado, compuesto por dos o más elementos,

partes o subsistemas interdependientes con límites identificables que lo separan de su supra sistema ambiente”.<sup>1</sup>

- Una organización se define como: un sistema<sup>2</sup> de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización, y ésta existe cuando:
  1. Hay personas capaces de comunicarse.
  2. Que estén dispuestas a actuar conjuntamente.
  3. Para obtener un objetivo común.

En definitiva, una organización es un sistema que se compone de Capital Humano y Tecnología (o herramientas), los cuales trabajan en conjunto con el objetivo de alcanzar una determinada Misión, que da vida a la organización y establece un horizonte común para sus integrantes.

Considerando que “un sistema es el conjunto de componentes interrelacionados con un límite claramente definido, que trabajan juntos para lograr una serie de objetivos en común”<sup>3</sup>, entonces:

- La organización es un Todo
- El Todo está compuesto por “partes” en donde cada parte es compleja de por sí
- Si en la estructuración de las partes se propone un plan, método y orden, la integración será total
- Si la integración es total, planificada, metódica, ordenada, cada parte se va a relacionar con otra en forma preconcebida

---

<sup>1</sup> KAST, Freemont E., ROSENZWIEG, James E., Administración de las organizaciones, trad. Por Marco Antonio Malfavón, 4ª Edición, McGraw Hill (México, 1993), Pág. 16.

<sup>2</sup> Un sistema es un conjunto organizado de elementos interrelacionados que interactúan entre sí, entre sus atributos y con su ambientes, conformando una totalidad, persiguiendo un fin determinado y teniendo una actuación conjunta superior a la suma de las actuaciones individuales de sus de sus elementos (Volpentesta, 2004).

<sup>3</sup> O'BRIEN, James A., MARAKAS, George M., Sistema de Información Gerencial, trad. Por María de Jesús Herrero Díaz, Miguel Ángel Sánchez Carrión, 7ª edición, McGraw Hill (s.d.), Pág. 4.

- Si las partes operan entre sí como se concibió, se habrá logrado un sistema.

Las organizaciones necesitan administradores capaces con el fin de alcanzar sus objetivos efectiva y eficientemente.

“Las organizaciones satisfacen muchos y distintos tipos de necesidades de los individuos”.<sup>4</sup>

Según Harold Koontz<sup>5</sup> los objetivos de la organización son aquellos aspectos materiales, económicos, comerciales y sociales, en dirección a los cuales las organizaciones dirigen sus energías y sus recursos, estos aspectos son utilidad, rentabilidad, buena imagen, responsabilidad social, productividad, productos o servicios de calidad, buena percepción del cliente, etc. Son los objetivos que desea lograr, con el fin de operar satisfactoriamente dentro del entorno socioeconómico.

Los objetivos constituyen el conjunto de actividades internas de la organización para alcanzar sus fines, estos se convierten así, en fines menores que se deben lograr en cada área o sector en particular, como así también los objetivos personales, para poder alcanzar el fin máximo de la organización. Los objetivos constituyen los resultados concretos que deben ser obtenidos (eficacia) por cada uno de los elementos de la organización, los cuales deben hacerlo con economía de recursos (eficiencia).

### 1.1.- Características de las organizaciones

La mayoría de las organizaciones tienen las siguientes características:

- Generan empleo y trabajo.
- Crean y satisfacen necesidades.

---

<sup>4</sup> HICK, Hebert, GULLET, C., Administración, 4ª edición, (s.d.), Pág. 55.

<sup>5</sup> El finado Harold Koontz fue un activo ejecutivo de empresas y del gobierno, profesor universitario, presidente y director de consejos de compañías, consultor administrativo, conferencista internacional a grupos de alta administración y autor de libros y artículos.

- Crean y elaboran productos o servicios.
- Producen y transmiten tecnología.
- Poseen una cultura propia.
- Distribuyen y redistribuyen recursos.
- Generan, poseen y transmiten poder.
- Son medios para crear, conservar, transmitir y modificar el conocimiento.
- Son indicadores de la sociedad actual.
- Crean símbolos, imagen y prestigio.
- Posibilitan alcanzar objetivos generales y particulares.
- Permiten las vinculaciones entre individuos y grupos, los que constantemente interactúan entre sí.
- Son espacios de desarrollo personal y profesional.

Representan el invento más sofisticado y complejo de toda la historia de la humanidad. Son la base de la invención de todos los demás descubrimientos. Las organizaciones generan y desarrollan constantemente productos, servicios, instalaciones, entretenimiento, información e innovaciones.<sup>6</sup>

Forman parte de un mundo mayor. No existen aisladas ni incomunicadas, ni son autosuficientes. Son sistemas que actúan dentro de otros sistemas y en este sentido unas organizaciones dependen de otras para poder sobrevivir y competir en un complejo mundo organizacional.

Las organizaciones no operan fortuitamente ni alcanzan el éxito por azar. Las organizaciones deben ser administradas y los ejecutivos que las dirigen o administran deben conocer a fondo el factor humano que hay en ellas. El éxito o el fracaso de la mayor parte de los proyectos organizacionales depende del factor humano; es necesario saber administrar

---

<sup>6</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones, Editorial Thompson (México, 2004), Pág. 3.



a personas que tienen distintas personalidades y también saber cómo relacionarse y comunicarse con ellas.<sup>7</sup>

Esto no tiene que ver con los conocimientos técnicos y especializados de la formación de cada ejecutivo, sino con el desarrollo de habilidades para relaciones interpersonales. El conocimiento técnico nos puede llevar hasta cierto punto, pero son imprescindibles las habilidades interpersonales.

### 1.2.- Fuerzas de la organización

La naturaleza de las organizaciones se ve influida por un complejo conjunto de fuerzas. Estas fuerzas pueden clasificarse en cuatro áreas:

**Personas.** La gente compone el sistema social interno de las organizaciones. Las personas son los seres vivientes, pensantes y sensibles que trabajan en la organización para cumplir sus objetivos, pudiendo ser considerados individualmente o bien grupos. Los grupos son dinámicos, se forman, cambian y desmantelan.

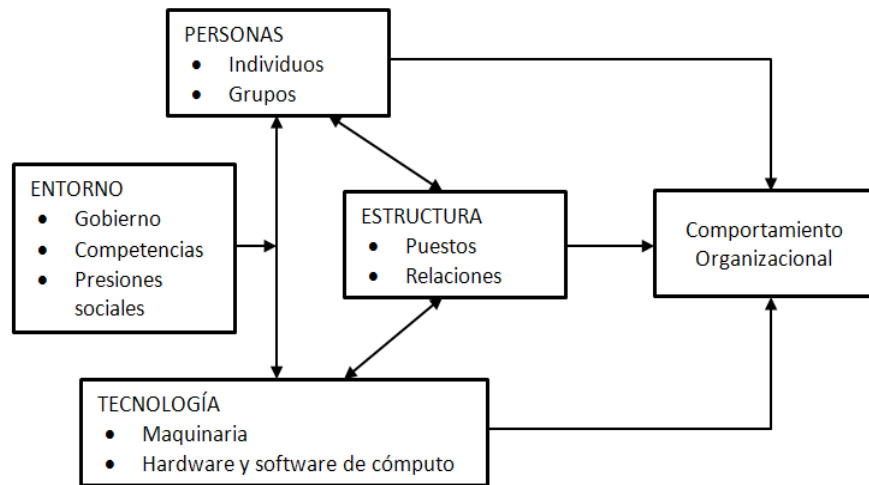
**Estructura.** La estructura define las relaciones formales y el uso que se da a las personas en las organizaciones. Las personas deben relacionarse en forma estructural para que sea posible coordinar eficazmente su trabajo.

**Tecnología.** La tecnología en uso ejerce una significativa influencia en las relaciones de trabajo, se lograría muy poco si los individuos solo se atuvieran a sus solas manos para trabajar. El mayor beneficio de la tecnología es que permite a las personas trabajar más y mejor.

**Entorno.** Las organizaciones no están solas, operan en un entorno interno y externo. Están dentro de un sistema mayor, con elementos como, el gobierno, la familia y otras organizaciones. Los cambios en el entorno producen importantes demandas sobre las organizaciones.

---

<sup>7</sup> Ibidem, Pág. 6.



Las principales fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional.

**FUENTE:** Chiavenato (2004)

### 1.3.- Naturaleza de los individuos

En lo que se refiere a los individuos, existen seis conceptos básicos: diferencias individuales, percepción, individuo integral, conducta motivada, deseo de involucramiento y valor de las personas.

**Diferencias individuales.** Las personas tienen mucho en común, pero al mismo tiempo cada una de ellas es diferente. Cada persona es diferente de todas las demás, quizás en millones de maneras, así como, hasta donde se sabe, el perfil de DNA de cada persona es distinto.<sup>8</sup>

Desde su nacimiento, una persona es única, y las experiencias individuales que comienzan a acumularse desde ese día, acentúan las diferencias entre ellas. Esto constituye la ley de las diferencias individuales.<sup>9</sup>

**Percepción.** Cada persona entiende la realidad y ve las cosas de diferente manera. Incluso frente al mismo objeto, es probable que dos personas lo conciben en forma distinta. Su visión del entorno objetivo pasa

---

<sup>8</sup> DAVIS, Keith, NEWSTROM, John, Comportamiento humano en el trabajo, 10ª edición, McGraw Hill (México, 1999), Pág. 11.

<sup>9</sup> Certeza de que cada persona es diferente a todas las demás.

por el filtro de la percepción, el modo excepcional en el que cada individuo ve, organiza e interpreta las cosas.<sup>10</sup>

Cada persona percibe el mundo de diferentes maneras, ya que cada uno posee una personalidad, necesidades y experiencias diferentes y es producto de factores demográficos distintos, o se encuentra en condiciones físicas, periodos o medios sociales muy particulares.

**Individuo integral.** Las organizaciones al contratar a un empleado, contratan a un individuo integral, no únicamente a ciertas características suyas. Las organizaciones preferirían emplear únicamente las habilidades o el cerebro de una persona, pero esto no resulta posible ya que las habilidades de una persona no pueden dissociarse de sus antecedentes o de sus conocimientos. Las personas operan como seres humanos completos, y la vida doméstica no es completamente independientemente de la vida laboral.

**Conducta motivada.** El comportamiento normal tiene causas, las cuales pueden relacionarse con las necesidades de una persona o con las consecuencias resultantes de sus actos. En el caso de las necesidades, lo que motiva a los individuos no es lo que otros creen que necesitan, sino lo que ellos desean.

La motivación es esencial para la operación de las organizaciones. Una organización puede contar con tecnología y equipos de gran calidad, pero si su personal no se siente motivado a aprovecharlos y dirigirlos, tales recursos carecerán de utilidad.<sup>11</sup>

**Deseo de involucramiento.** La gente desea sentirse satisfecha de sí misma. Este deseo se manifiesta en su impulso hacia la eficacia personal, o la certeza de que poseen las capacidades necesarias para desempeñar una tarea, cumplir las expectativas puestas en determinadas funciones, realizar una contribución significativamente o enfrentar exitosamente una

---

<sup>10</sup> Ibidem, Pág. 12.

<sup>11</sup> Ibidem, Pág. 13.

situación difícil. Las organizaciones deben ofrecer oportunidades de significativo involucramiento, práctica que resultará en beneficios mutuos para ambas partes.

**Valor de las personas.** Los individuos merecen un trato distinto al que se da a otros factores de producción, ya que su importancia en el universo es de orden mayor.

#### 1.4.- Naturaleza de las organizaciones

Los conceptos básicos que la constituyen son:

**Sistemas sociales.** Las actividades de una organización se encuentran gobernadas por leyes sociales y psicológicas. Además de necesidades sociales, los individuos también poseen roles sociales por cumplir y una categoría social por alcanzar; su comportamiento se ve influenciado por el grupo al que pertenece, así como por impulsos personales.

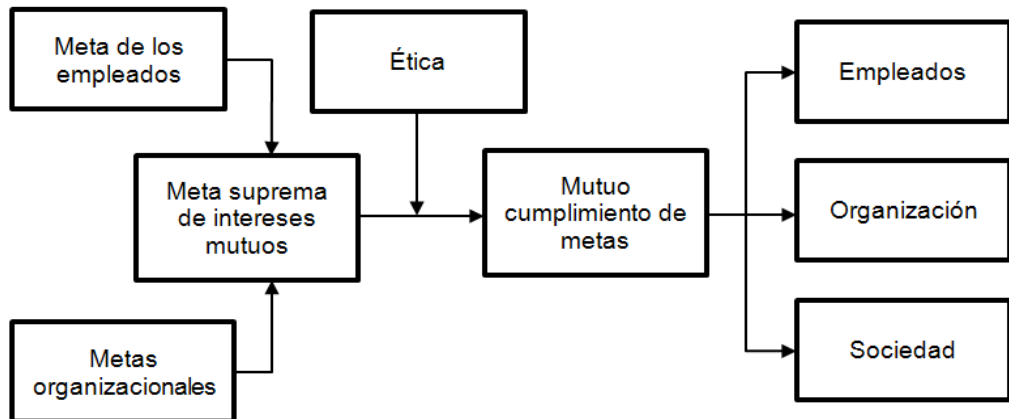
Todas las partes del sistema son interdependientes y están sujetas a la influencia de las demás<sup>12</sup>.

**Intereses mutuos.** Las organizaciones necesitan de las personas, y las personas de las organizaciones. Los administradores necesitan de los empleados para cumplir con los objetivos organizacionales; los individuos necesitan de las organizaciones para cumplir sus objetivos personales.

Los intereses mutuos constituyen una meta suprema, que sólo puede alcanzarse mediante los esfuerzos integrados de los individuos y sus empleadores.

---

<sup>12</sup> Ibidem, Pág. 14.



Los intereses mutuos constituyen una meta suprema para los empleados, la organización y la sociedad.

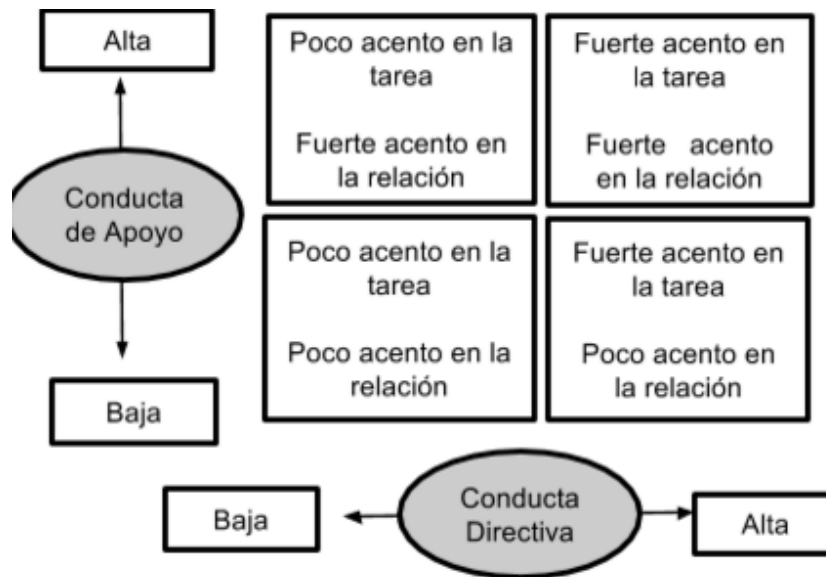
**FUENTE: Davis y Newstrom (1999)**

**Ética.** Dar a los individuos un trato ético es indispensable para atraer y retener a empleados valiosos en una época de constante abandono de las organizaciones por parte de buenos trabajadores.

## 2.- Estilo de Mando

En el modo de mandar se manifiestan los aspectos más variados y profundos de nuestra personalidad: el sentimiento de confianza en nosotros mismos y en los demás, la propia estima; la capacidad de escuchar, de decidir, de comunicar, de persuadir, de ceder; nuestras necesidades de poder, de afiliación, de logro; nuestros conflictos personales, nuestras dudas, nuestras manías, etc. Podemos decir que, en cierto modo, mandamos tal como somos.

Los factores psicológicos que afectan mayormente al estilo de mando son dos: el interés y la preocupación del que dirige por la realización del trabajo, esto es, por los resultados, y el interés y la preocupación del que dirige por las relaciones humanas, por el buen ambiente de trabajo.



El estilo de mando apropiado depende básicamente de la situación en que se ejerce y, consiguientemente, tiene carácter, contingente.

El modelo formulado por Hersey y Johnson, denominado Liderazgo de situación, distingue dos dimensiones en la actuación del líder.<sup>13</sup>

- Conducta directiva: todas aquellas actividades que tienen por objetivo orientar, definir y organizar el trabajo de los subordinados, lo cual implica dar instrucciones, vigilar el cumplimiento de los estándares, cuidar de que se cumplan los programas, etc.
- Conducta de apoyo: todas aquellas actividades a través de las cuales el superior aprecia un trabajo bien hecho, refuerza la propia estima de los subordinados tratándolos como iguales, procura que se sientan cómodos, es fácilmente accesible, se relaciona con ellos, se interesa por su bienestar.

Estas dos clases de conducta, según los autores, pueden combinarse en proporciones distintas en la actuación del superior. Según el modo en que combinen, nos dan cuatro pautas o estilos de mando.

<sup>13</sup> BLANCHARD, Ken, JOHNSON, Spencer, The one minute manager, Morrow & Co., (Estados Unidos, 1982), Pág. 63.

Hersey y Johnson hacen depender el estilo de mando apropiado de la madurez del subordinado<sup>14</sup>. Este factor incluye, tanto la capacitación del subordinado para desempeñar el puesto, como su motivación para el mismo.

El razonamiento de los autores, expresado sintéticamente, es el siguiente. Si tomamos como punto de partida el caso de un subordinado poco maduro, el esquema recomienda que el superior ponga el máximo acento en la conducta directiva (dar órdenes, supervisar, etc.) y un mínimo acento en la conducta de apoyo; esto no quiere decir que el superior sea desconsiderado, sino más bien que si el superior se excede al principio en sus expresiones de interés hacia el subordinado, corre el riesgo de ser percibido como blando. Si el subordinado crece en madurez, parece aconsejable, que el superior muestra una mayor conducta de apoyo hacia el mismo, manteniendo la dosis de conducta directiva. A medida que el subordinado progresa en madurez, el superior podrá reducir la dosis de conducta directiva por la vía de dar una cierta participación al subordinado. Finalmente, cuando el subordinado adquiera un grado de madurez, el superior podrá reducir al mínimo tanto su conducta de apoyo como su conducta directiva, pues el subordinado, en cierto modo, se vale por sí mismo y se puede delegar en él, con un apoyo y un control mínimos.

El saber dirigir con acierto a las personas será la clave del éxito o fracaso de las organizaciones. En la actualidad para lograr continuidad de empleo se debe ser capaz de renovar los negocios: saber salirse del que hasta ahora fue útil y entrar en otro más adecuado a las exigencias de los entornos (usuarios, competencia, mercado, tecnología, etc.) actuales.

Para resolver estos problemas actuales se precisan unas buenas dosis de directivos-promotores. La esencia de dirigir es estimular el logro, no el controlar. Debemos apoyar la intuición, es decir, el tomar decisiones con información incompleta.

---

<sup>14</sup> Ibidem, Pág. 68.

Un director-promotor es aquella persona que desea jugar la carta del riesgo; que sacrifica seguridad por riesgo calculado; se pega bofetadas a lo largo de su carrera pero su voluntad de lucha le da una aureola de autoconfianza y elimina el miedo al fracaso. Un director-gestor ve limitado su campo de elección y acción por los recursos que posee y por la organización que le da seguridad, pero saca el mejor partido de ambas cosas.

En los sistemas primitivos en los cuales presupone que el empleado rehúye la responsabilidad y que nada se hace sin la expresa orden o autorización del jefe; es decir, se niega al empleado la oportunidad de practicarse en la toma de decisión y en el asumir responsabilidades. Se niega a la persona el derecho a ser adulto en su trabajo, pues el valerse por uno mismo es una de las características de la persona madura; el niño siempre depende de los demás, el adulto tiene iniciativa y quiere la responsabilidad de sus actos sin dar culpa a otros o al destino. Ser persona madura es querer, tener voluntad y poder ser capaz de asumir responsabilidades.

La doble responsabilidad del jefe: desarrollar hombres y desarrollar negocio, es asumida plenamente cuando no existen relaciones de tipo subordinado, es decir, cuando los obreros no son mano de obra o recursos sino personas con sus necesidades, de autoestima y autorrealización.

### 3.- El proceso de Dirección

Entendemos que el dirigir implica el conducir a una empresa de una situación actual a una situación futura mejor, es decir, se la ve como una actuación para mejorar su situación en relación a posiciones pasadas.

Al analizar este primer concepto, resulta importante tener en cuenta que, al dirigir, la Dirección se ocupará de la empresa de forma global, considerándola como un todo. Ocupándose además de todo el camino que la



empresa deberá recorrer, contemplado desde el hoy hasta el mañana concreto que se desea, y también del trayecto que los deberá unir.

Esto es así ya que la Dirección se mueve principalmente en el terreno del hacer.

Al conjunto de las actividades que realiza el directivo al dirigir le llamaremos Proceso de Dirección. Dentro de éste, el Sistema de Objetivos y Políticas consiste en las actividades para decidir lo que se quiere conseguir, e Implementación en las actividades dirigidas a hacer que se convierta en realidad el sistema de objetivos y políticas.

### 3.1.- Sistema de Objetivos y Políticas

Una definición más precisas de **Sistema de Objetivos y Políticas (SOP)**, es la siguiente: conjunto ordenado de objetivos, políticas y programas de acción que, partiendo de lo que es la empresa hoy, muestra lo que deberá ser en un mañana concreto. En definitiva, aquello que hay que hacer para alcanzar la situación futura deseada.

El SOP intenta recoger la realidad de la empresa, y muestra lo que hay que hacer en ella para que ésta pase de la situación presente a una mejor situación futura.

La **Implementación**, por su parte, constituye el conjunto de actividades que se realizan en una empresa con el objeto de transformar en realidad la situación futura definida previamente en el conjunto de objetivos y políticas, y que se lleve a cabo de la mejor manera posible.

Los componentes del SOP son: Objetivos, Políticas, Programas de acción y Filosofía.

**OBJETIVOS:** resultados que se quieren conseguir. Definiendo una situación futura deseable que debe describir la situación de futuro a la que se quiere llevar a la empresa.

**POLÍTICAS:** modos generales a tener en cuenta en la consecución de los objetivos. Conforman los criterios o normas que indican cómo perseguir los objetivos.

**PROGRAMAS:** son el desarrollo de los objetivos y políticas en términos de las acciones o actividades específicas que se van a emprender, enmarcadas en los distintos periodos de tiempo que el SOP contemple.

**FILOSOFÍA:** Declaración resumida que emana del conjunto de objetivos y políticas, poniendo de manifiesto las ideas más permanentes; y por otra parte, sirve como pauta principal en el despliegue de objetivos, políticas y programas al contener el enfoque de la empresa. Funciona como guía en el desempeño de todas las actividades.

### 3.2.- Definiendo Estrategia

“La estrategia implica un modo de utilización de los recursos, de acuerdo con unas capacidades específicas, a partir de los condicionantes de un entorno competitivo y para alcanzar un conjunto de objetivos o metas”<sup>15</sup>

A partir de este concepto podemos definir los ámbitos de la estrategia (reto estratégico):

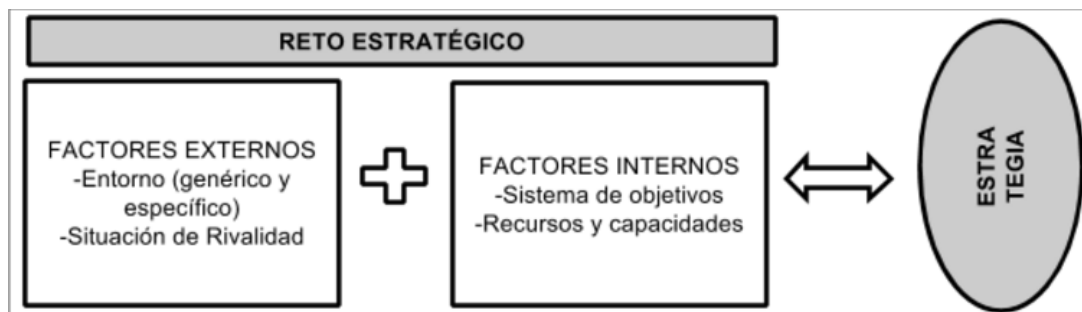
1. El primer carácter hace referencia al medio, ambiente o entorno en el cual tienen lugar los procesos de acción de cada ámbito. Este entorno está formado por un conjunto de variables o factores externos, no controlables por el estratega de manera directa.
2. El segundo carácter explica la situación de rivalidad, conflicto de intereses o competencia entre los agentes componentes de cada ámbito o campo de conocimiento referido. Esta situación se rige por determinadas “reglas de juego”.

---

<sup>15</sup> CAMPOS, Eduardo B., ORTEGA, Patricio M., SÁCHEZ, María Pía S., Dirección estratégica: Nuevas perspectivas teóricas, Ediciones Pirámide, (Madrid, 2006), Pág. 30.

3. El tercer carácter representa el aspecto teológico que define el comportamiento de los participantes, que seguirán un determinado sistema de objetivos.
4. En último lugar, el cuarto carácter expresa, la importancia de disponer de unos medios o recursos (condición necesaria), así como de unas capacidades o conocimientos tácitos (habilidades, destrezas, experiencia, etc.) sin los cuales sería difícil lograr lo deseado en cada ámbito o situación (condición suficiente), independientemente de cual sea la realidad.

Los dos primeros caracteres son de naturaleza interna. La combinación de todos los elementos mencionados, encuentran coherencia en el concepto: reto estratégico. La intensidad que adopten estos factores condiciona las posibilidades de la actuación del sujeto decisor, de manera que a medida que aumenta el dinamismo y grado de rivalidad, también lo hace el reto estratégico. Por tanto si el entorno es estable y el grado de competitividad es bajo, la situación del reto estratégico es débil. Si por el contrario es rápidamente cambiante y altamente competitivo, el reto estratégico es fuerte.



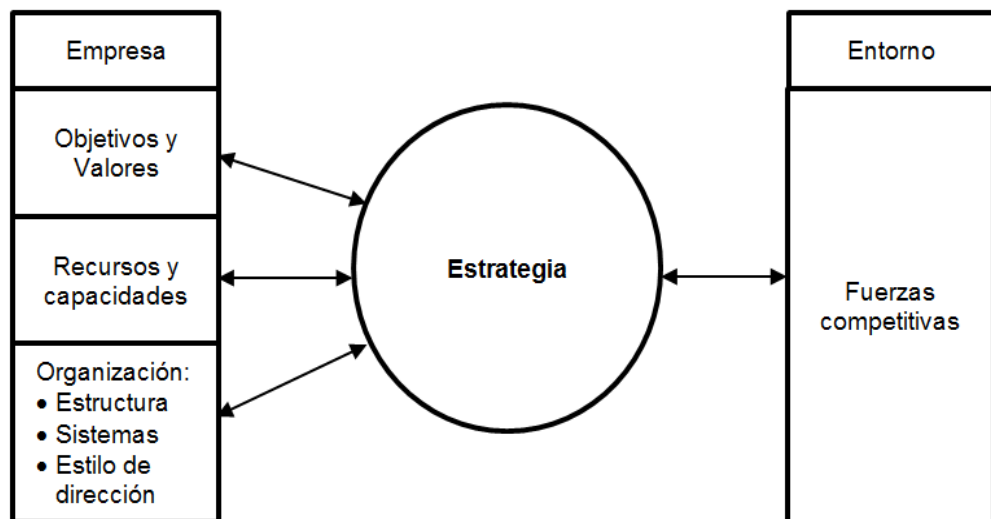
**FUENTE: BUENO et al. (1998 y 1999) y BUENO (1999)**

Es posible construir un concepto general de estrategia con las siguientes líneas definitorias:

- La estrategia empresarial es la respuesta organizativa al reto estratégico al que se enfrenta la empresa.

- La estrategia representa la función de relación crítica entre la empresa y su entorno o entre sus elementos estructurales de comportamiento con las fuerzas competitivas de éste.
- La estrategia es el patrón de comportamiento de la organización en un periodo de tiempo determinado que revela el propósito de ésta respecto a lo que quiere ser para así poner en práctica las políticas y acciones que permitan su logro.<sup>16</sup>

En definitiva, la estrategia se constituye como la relación entre la empresa y su entorno, entre sus valores (cultura), objetivos, recursos y capacidades, estructura y sistemas y las fuerzas competitivas que configuran su entorno o campo de actividad. Ésta definirá la clase de **negocios en los que está o en los que quiere entrar** la empresa, para lo cual deberá saber dirigir el cambio que se está produciendo en el medio en que compete, definido por un elevado nivel de complejidad y necesitado de mucho y diferente conocimiento.



### **Estrategia como relación entre empresa y entorno**

---

<sup>16</sup> Ibidem, Pág. 34.

### 3.3.- Aprendizaje y Estrategia

El aprendizaje puede ser entendido como un encadenamiento de hipótesis y refutaciones. Desde este punto de vista, la estrategia será la estructura de aquellas hipótesis que sobrevivan a la crítica permanente y rigurosa de cómo crear valor económico asumiendo un riesgo aceptable. La función de la alta Dirección es la definición de la estructura de esas hipótesis y, simultáneamente, la lucha crítica contra las mismas. Una hipótesis equivocada que sobreviva puede matar a la empresa. Este proceso, puede ser denominado proceso de aprendizaje, generará teorías a refutar por su inconsistencia o por su incompatibilidad con los hechos (entorno) u otro tipo de conocimiento.

Las hipótesis generadas, deberán resolver el problema de la definición del sistema de objetivos y políticas, así como los problemas que surgirán de la interfaz sistema-entorno (reto estratégico).

La estrategia debe convertirse en un sistema que determine la acción. Si vemos que la estrategia es una teoría, sólo sus consecuencias de nivel más bajo serán las que toman contacto con la acción. Las consecuencias de nivel más bajo son los resultados.

La alta Dirección se desenvuelve en un nivel necesariamente teórico, ya que debe observar los resultados prácticos en un nivel de abstracción que le permita refutar o corroborar su teoría (estrategia). La alta dirección ocupada sólo de la práctica no puede abstraer, no puede llegar a una estrategia, no puede recibir más que en forma caótica la información del entorno, ya que el mecanismo de sus receptores no ha sido preparado para absorber esa información.

La estrategia resulta en un modelo teórico que estructura jerárquicamente todas las hipótesis relevantes. Esto es lo que hace a la función principal de la alta dirección: el proceso de conjetura, permanente control de las variables relevantes y de las hipótesis que las atienden. Estas

hipótesis serán permanentemente contrastadas tratando de tomar en cuenta cada vez más variantes relevantes del sistema real. El proceso de aprendizaje es el mecanismo de autocorrección del modelo estratégico.

En conclusión, el proceso estratégico al basarse en conjeturas (hipótesis) y refutaciones (crisis) se mejora y evoluciona por estas últimas, ya que son estas crisis una condición previa y necesaria en el proceso de aprendizaje, que genera nuevas teorías, hasta el punto de que una de ellas ocupe el lugar de una anterior.

#### 4.- El enfoque seguido

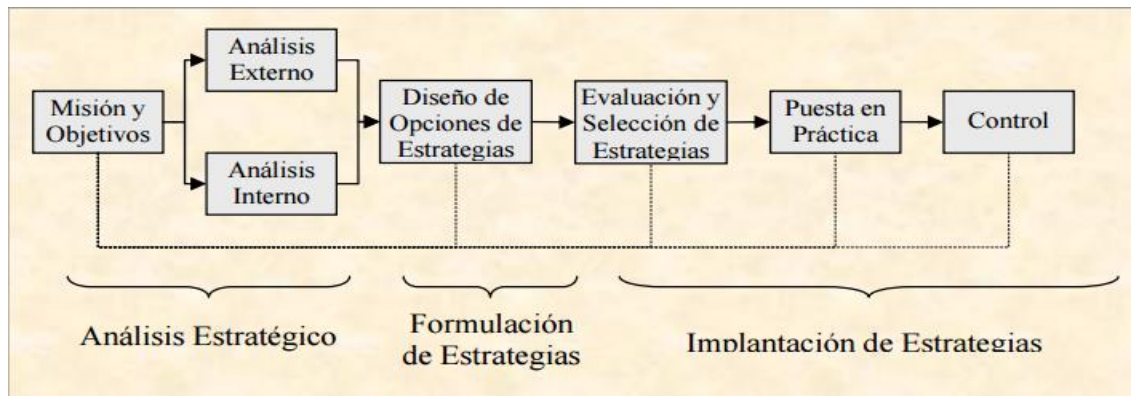
Sin embargo, el enfoque seguido para el desarrollo del presente trabajo, considera el estudio del proceso estratégico, como conjunto de categorías conceptuales que se suceden en la construcción de la estrategia. Dichas categorías básicas explican el contenido de la estrategia y componen el proceso de su formación:

- Pensamiento estratégico
- Análisis o diagnóstico
- Formulación
- Planificación, implantación y control de la estrategia

Resulta importante entender que: “El proceso de formación de la estrategia o proceso estratégico hace referencia a la manera en la que se va configurando la estrategia realmente seguida por la empresa, tomando en consideración que ésta es fruto de múltiples acciones, algunas de las cuales pueden haber sido planeadas de manera explícita anteriormente y otras no”<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Ibidem, Pág. 80.



#### 4.1.- El Pensamiento Estratégico

El **pensamiento estratégico** es puesto en práctica tanto en el trabajo como en la casa. La gente de negocios y las propias empresas tienen que utilizar buenas estrategias para sobrevivir. Se trata, en definitiva, de un proceso reflexivo que determina la intención y el perfil estratégico de lo que en verdad la organización quiere llegar a ser. Es el pensamiento estratégico quien determina la estrategia.

Hellrieger, Jackson y Slocum definen Estrategia como “los principales curso de acción que se eligen e instrumentan para conseguir uno o más objetivos, uno de los desafíos más importantes al idear estrategias es que sean únicos en relación con los competidores”.

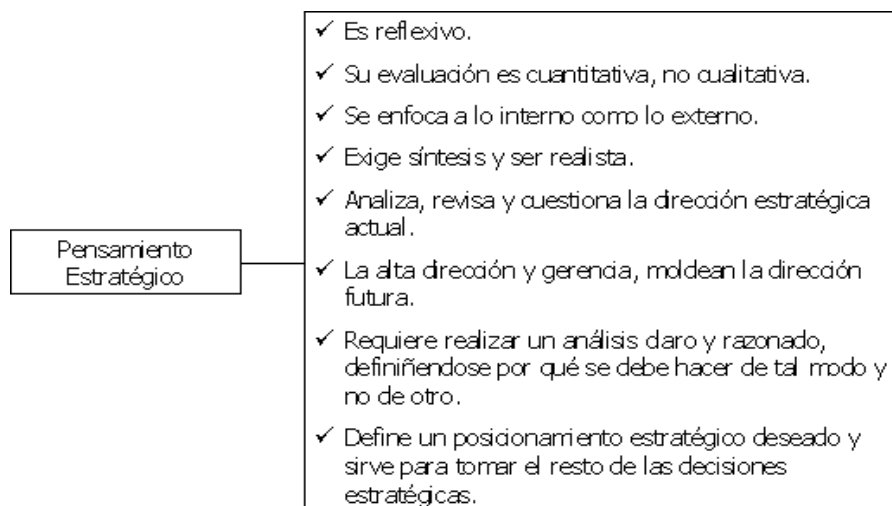
El **pensamiento estratégico** expresa la forma de poder representar determinado modelo mental o estructura cognitiva que debe llevar a la organización a reflexionar sobre su proyecto empresarial, es decir, sobre lo que quiere ser y hacer; y a analizar la conveniencia o no de cambiar lo que se está haciendo en el presente, el tipo de organización a que se ha llegado, con el fin de tener un futuro mejor, como respuesta efectiva a su reto estratégico.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Ibidem, Pág. 81.

#### 4.1.2.- Características del pensamiento estratégico

Las principales características distintivas del pensamiento estratégico son las siguientes:<sup>19</sup>



#### 4.1.3.- Sus componentes

El pensamiento estratégico queda definido por la interpretación de cuatro conceptos:

**VISIÓN:** Expresa el propósito de la organización. Muestra en el presente las expectativas sobre lo que la empresa quiere ser y hacer en el futuro.

La visión debe poder definir en pocas líneas la situación futura que desea alcanzar la organización; tiene que ser una situación realmente alcanzable con el paso del tiempo y hay que luchar por conseguirla.

**MISIÓN:** También es común que las organizaciones elaboren una declaración de misión, en la que se identifica su ramo de actividad, los nichos

---

<sup>19</sup> Pensamiento Estratégico, <http://www.grandespyemes.com.ar/2013/04/17/pensamiento-estrategico-2/> (Enero 2016).



del mercado a los que pretenden servir, los tipos de clientes que probablemente tendrán y las razones de su existencia<sup>20</sup>.

Es la forma de concretar la visión de lo que se quiere ser y hacer o en qué negocios está y se quiere estar. Hace referencia a la razón de ser de la empresa, su esencia misma, el motivo de para qué existe en el mundo. Elaborar una misión adecuada a la realidad ayuda a gestionar la estrategia correcta para la empresa en todo momento. Es necesaria la flexibilidad y la capacidad de adaptación a las necesidades del mercado; pero también resulta de vital importancia el conocer, como empresa, quiénes somos y de dónde venimos.

En comparación con las visiones, las declaraciones de misión son más descriptivas y menos orientadas al futuro.

**OBJETIVO:** Consiste en la expresión concreta y operativa de lo que la empresa busca alcanzar. Materializa la misión definida, ya que es la guía en la consecución de los propósitos. Las metas son formulaciones relativamente concretas de los logros que persigue la organización en un periodo dado, cuya duración puede ser de uno a cinco años.<sup>21</sup>

**ACCIÓN:** Refleja la concreción final de los objetivos. Es la expresión de los resultados o propósitos a alcanzar en un horizonte determinado, definido en un momento y espacio concretos.

#### 4.2.- La visión

La **Visión** considera las cuestiones relacionadas con la estructura organizativa, la cultura y las capacidades compartidas en el seno de la organización. Indica el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad; el simple hecho de establecer con

---

<sup>20</sup> DAVIS, Keith, NEWSTROM, John, op. cit., Pág. 31.

<sup>21</sup> Ibidem.

claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo; los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc.

Sobre estas bases, lo primero que tendrá que hacer la empresa será identificar aquellos factores claves que le permitan competir con éxito en su sector de actividad para, a continuación, denominarlos y transformarlos en competencias distintivas.

La visión representa una ambiciosa descripción de lo que la organización y sus miembros pueden lograr, un futuro posible (y deseable).<sup>22</sup>

Una vez establecida la visión, se requiere de una comunicación persistente y entusiasta para convencer a los empleados de adoptarla y comprometerse con ella.

En síntesis, la **visión** es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

#### 4.2.1.- Características de la Visión

**Integradora**, debe reflejar las expectativas de todos los integrantes de la organización. Requiere la acción de liderazgo y permanente apoyo de toda la organización.

**Amplia**, debe ser extensa en función del campo de visualización del futuro (largo plazo).

---

<sup>22</sup> Ibidem.

**Realizable**, debe ser una aspiración posible y medible. No puede ser un sueño inútil e incalculable. Debe ser un esfuerzo de equipo basado en la experiencia y conocimiento del quehacer organizacional.

**Activa**, debe incluir y promover la acción. No debe ser lírica.

**Realista**, debe sustentarse en el manejo de la información fidedigna y tener en cuenta el entorno, la tecnología, cultura organizacional, recursos y competencia.

**Alentadora**, debe ser positiva, incentivadora, inspiradora, impulsadora y motivadora hacia la acción, dirección y éxito institucional.

**Dimensión en el Tiempo**, debe formularse definiendo explícitamente el horizonte de tiempo que alcanza la visualización.

**Consistente**, debe ser coherente con los principios organizacionales y sus reales posibilidades.

**Difundida**, debe ser conocida y comprendida por todos los integrantes de la organización; así como por su público externo y grupos de referencia.

**Flexible**, debe estar dispuesta a enfrentar retos y ser posible de ajustarse a las exigencias y dinámica del cambio.

**Lenguaje Sencillo**, debe redactarse en un lenguaje sencillo, ennobecedor, gráfico y metafórico.

**Responsabilidad**, debe ser formulado por los líderes, proyectando los sueños, esperanzas e incorporando valores e intereses comunes de todos los miembros de la organización.<sup>23</sup>

#### 4.3.- La misión

La **misión** es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

---

<sup>23</sup> Visión y misión: dos conceptos fundamentales, [empresayeconomia.republica.com/planificacion/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html](http://empresayeconomia.republica.com/planificacion/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html), (Enero 2016).

1. lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa,
2. lo que pretende hacer, y
3. el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

De manera más precisa, podemos decir que enuncia:

1. a qué clientes sirve,
2. qué necesidades satisface,
3. qué tipos de productos ofrece y,
4. cuáles son los límites de sus actividades;

Por tanto, la misión es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten motivados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión de la empresa.

Esta misión se transforma en el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la **misión** de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> THOMPSON, Arthur, STRICKLAND, A. J., Administración estratégica: Conceptos y casos, 11ª edición, McGraw Hill, (Estados Unidos, 2011), Pág. 4.

#### 4.4.- Distinción entre visión y misión

El concepto de **misión** es más usual y suele ser definido como el modo en que los empresarios, líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su **visión**.

La visión tiene, por otra parte, un componente que emana de la imaginación e intuición desarrolladas por los dirigentes de la empresa. La visión se visualiza sin realmente verla mientras que, por el contrario, 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.

<b>VISIÓN</b>	<b>MISIÓN</b>
traduce lo que quiere ser la empresa	establece lo que se quiere conseguir
se fundamenta en un estado futuro	alude al momento presente y futuro de la empresa
modelo mental producto de los conocimientos e imaginación	objetivo compartido por el conjunto de los miembros de la organización

A través de su visión-misión, la empresa diseña aquel proyecto que traduce su propia idea de los negocios y del mundo en función de sus posibilidades pero esa concepción es también la que se pone de manifiesto en el enunciado de su cultura. Mediante la cultura se va inculcando a todos los empleados las bases del oficio en torno al cual se estructura y actúa la empresa. De esta forma, asociamos el análisis de la cultura al de la visión-misión como elementos definidores y explicativos del oficio.

A través de su visión, la empresa expresa lo que es y quiere ser en el futuro considerando la calidad y envergadura de su cartera de competencias que intentará valorizar (actuaciones que permitan generar valor a través de una adecuada explotación del oficio) mediante el estímulo de sus distintas áreas de actividad.

El pensamiento estratégico es un ejercicio diario que se realiza en toda la organización, desde los niveles más altos hasta los más bajos, a fin de cuestionar las suposiciones del contexto en el que funciona la empresa y de esta forma impulsar su desempeño y evitar los escollos que surgen de ideas estancadas que ya no reflejan las realidades del mercado.

## CAPÍTULO II

### Análisis Estratégico

**Sumario:** 1.- El análisis estratégico; 2.- Matriz FODA; 2.1.- Componentes de la matriz; 2.2.- Foda y formulación estratégica; 3.- Las cinco fuerzas de Porter; 3.1.- Elementos constitutivos; 3.2.- Estrategias competitivas; 3.3.- Estrategias básicas en el uso de las tecnologías de información en los negocios; 4.- El Octógono; 4.1.- Factores para el análisis; 4.2.- Modelo Mecanicista; 4.3.- Modelo Psicosociológico; 4.4.- Modelo Completo o Antropológico; 4.5.- Finalidad del Octógono; 5.- Análisis VRIO; 5.1.- Tipos de recursos; 5.2.- Elementos VRIO; 5.3.- Enfoque de recursos; 5.4.- Enfoque de las capacidades dinámicas; 6.- Método del Boston Consulting Group (BCG); 6.1.- Unidades estratégicas de negocio; 6.2.- Problemas de la matriz; 7.- La cadena de valor agregado; 7.1.- Elementos de la cadena de valor; 7.1.1.- Actividades primarias; 7.1.2.- Actividades de soporte; 8.- Mezcla de marketing; 8.1.- Las 4 P; 8.2.- Las 4 C; 9.- Modelo de las 7S de McKinsey; 9.1.- Los siete factores.

#### 1.- El análisis estratégico

El **análisis estratégico** representa el sistema de vigilancia, de diagnóstico externo o de evaluación de los efectos de las fuerzas competitivas del entorno y de diagnóstico interno o de evaluación de la

situación de los recursos y capacidades que definen las competencias de la organización.<sup>25</sup>

El análisis estratégico implica reunir información, analizarla y sacar conclusiones.

El análisis estratégico es una parte fundamental en la dirección estratégica que trata de comprender la posición estratégica de la organización en función a su entorno externo, sus recursos y competencias internas y las expectativas e influencia de los stakeholders (todos los grupos sin cuyo apoyo la organización podría dejar de existir).

## 2.- Matriz FODA

Como herramientas para el análisis externo e interno destacamos el modelo FODA. La sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.<sup>26</sup>

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico

---

<sup>25</sup> CAMPOS, Eduardo B., ORTEGA, Patricio M., SÁCHEZ, María Pía S., op. cit., Pág. 85.

<sup>26</sup> ¿Qué es la matriz FODA?, [www.matrizfoda.com](http://www.matrizfoda.com), (Febrero 2016)



preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

En términos del proceso de Dirección estratégica en particular, y de la administración de empresas en general, diremos que la matriz FODA es el nexo que nos permite pasar del análisis interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir.

El objetivo principal del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que la empresa será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto (oportunidades y amenazas), a partir de sus fortalezas y debilidades internas. Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una. A su vez, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

### 2.1.- Componentes de la matriz

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener incidencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

- **Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

- **Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

## 2.2.- Foda y formulación estratégica

En términos del proceso de Marketing en particular, y de la administración de empresas en general, diremos que la matriz FODA es el nexo que nos permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.

El análisis FODA no se limita solamente a elaborar cuatro listas. La parte más importante de este análisis es la evaluación de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas, así como la obtención de conclusiones acerca del atractivo de la situación de la empresa y la necesidad de emprender una acción en particular.<sup>27</sup> Sólo con este tipo de análisis y evaluación integral del FODA, estaremos en condiciones de responder interrogantes tales como:

---

<sup>27</sup> ¿Qué es la matriz FODA?, [www.matrizfoda.com](http://www.matrizfoda.com), (Febrero 2016)

- ¿Tiene la compañía puntos fuertes internos o capacidades fundamentales sobre las cuales se pueda crear una estrategia atractiva?
- ¿Los puntos débiles de la compañía la hacen competitivamente vulnerable y la descalifican para buscar ciertas oportunidades? ¿Qué puntos débiles necesita corregir la estrategia?
- ¿Qué oportunidades podrá buscar con éxito la compañía mediante las habilidades, capacidades y recursos con los que cuenta?
- ¿Qué amenazas deben preocupar más a los directivos y qué movimientos estratégicos deben considerar para crear una buena defensa?
- ¿Está funcionando bien la estrategia actual?
- ¿Qué estrategias debemos adoptar?
- ¿Cuán sólida es la posición competitiva de la empresa?
- ¿Cuáles son los problemas estratégicos que enfrenta la compañía?

En el análisis interno se evalúan personal, recursos, procesos y productos; en el análisis externo, cualquier factor o elemento externo que pueda afectar el normal desempeño de la empresa. Buscando maximizar los aspectos positivos y minimizar los negativos.

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	Estrategias FO	Estrategias DO
Amenazas (A)	Estrategias FA	Estrategias DA

### 3.- Las cinco fuerzas de Porter

El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por Michael Porter<sup>28</sup> en 1979. Se trata de un marco para el análisis de la industria y el desarrollo de la estrategia de negocio. Utiliza conceptos desarrollados en organización industrial (Organización Industrial-IO) y en economía identificando cinco fuerzas que determinan la intensidad competitiva y por lo tanto, el atractivo de un mercado.

Porter se refiere a estas fuerzas como el “micro entorno”, para contrastarlo con el término más general de exploración del entorno macroeconómico. Se refiere a las fuerzas cercanas a la empresa que afectan a su capacidad para ofertar a sus clientes y obtener un beneficio. Un cambio en cualquiera de las fuerzas, normalmente lleva aparejado el que la empresa tenga que reevaluar su posición estratégica frente al mercado.

A menudo los consultores en estrategia utilizan el marco de las cinco fuerzas de Porter para evaluar la posición estratégica de la empresa.

Una empresa para poder sobrevivir y tener éxito en el largo plazo tendrá que desarrollar con éxito estrategias para hacer frente a las cinco

---

<sup>28</sup> Economista y profesor de Harvard Business School

fuerzas de Porter que configuran la estructura de la competencia de su industria.

Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente sea un mecanismo de supervivencia.



### 3.1.- Elementos constitutivos

Las cinco fuerzas de Porter son:

- La posibilidad de amenaza ante nuevos competidores.
- El poder de la negociación de los diferentes proveedores.
- Tener la capacidad para negociar con los compradores asiduos y de las personas que lo van consumir una sola vez.
- Amenaza de ingresos por productos secundarios.
- La rivalidad entre los competidores.

El ser capaz de clasificar y usar estas fuerzas es lo que hace que se pueda conseguir un mejor análisis de tu empresa en todos los sentidos. Se pueden diseñar nuevas estrategias y se puede comenzar a usar junto

fuerzas Porter para poder detectar nuevas amenazas o encontrar un sinfín de nuevas oportunidades. Este análisis hace referencia sobre todo a las empresas que compiten con el mismo producto.<sup>29</sup>

**Amenaza de la entrada de los nuevos competidores.** Es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado. El mercado será atractivo o no dependiendo de si son fáciles de sobrepasar, las barreras de entrada, por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para adueñarse de una porción del mercado.

**Poder de negociación de los proveedores.** Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo. Un segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

**Poder de negociación de los compradores.** Existen problemas cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo más alto que otros productos si el producto de la empresa bajo análisis llega a tener un costo más alto que otros similares en el mercado. Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable.

---

<sup>29</sup> Las 5 fuerzas de Porter: claves del éxito para la empresa, [www.5fuerzasdeporter.com](http://www.5fuerzasdeporter.com), (Febrero 2016)

El poder de los clientes es elevado cuando: los clientes están concentrados o compran cantidades importantes con relación a la cifra de negocios del vendedor.

A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

**Amenaza en tus ingresos por productos sustitutos.** En este punto, una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva una reducción de ingresos en la empresa. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente.

**Rivalidad entre competidores.** En este punto se puede competir directamente con otras empresas de la industria que ofrecen el mismo producto.

Mientras más fuerte sea cada una de estas fuerzas, más limitada estará la capacidad de la empresa para aumentar los precios y obtener más utilidades.

Porter considera que esta es una de las más poderosas de las cinco fuerzas competitivas ya que la estrategia que un negocio o empresa decida seguir se considera que ha sido exitosa en cuanto logre sacar una ventaja competitiva sobre sus competidores. La rivalidad entre los competidores existentes puede adoptar muchas formas entre los que se pueden mencionar descuentos en precios, alguna mejora en los productos, la calidad de los servicios. Cuando existe esta rivalidad los márgenes de utilidad de las industrias se ven afectados por la intensidad en que estas compitan.

Un negocio debe luchar frente a las frecuentes fuerzas de oposición del poder de negociación de los clientes y proveedores. Si el poder de negociación de los clientes se fortalece demasiado, puede llevar los precios a niveles tan bajos que sean imposibles de manejar o los clientes pueden rehusarse a comprar el producto o servicio. Si el poder de negociación de un proveedor clave se fortalece demasiado, puede forzar el precio de bienes y servicios a niveles tan altos que sean imposibles de manejar o pueden aniquilar un negocio al controlar el flujo de partes o materias primas esenciales para la fabricaciones de un producto.

### 3.2.- Estrategias competitivas

Los negocios pueden contrarrestar las amenazas de las fuerzas competitivas a las que se enfrentan, mediante la implementación de cinco **estrategias competitivas** básicas:

- **Estrategia de liderazgo en costos:** llegar a ser un fabricante de bajo costo de productos y servicios en la industria, o encontrar formas de ayudar a sus proveedores o clientes a reducir sus costos o a incrementar los costos de sus competidores.
- **Estrategia de diferenciación:** desarrollar formas de diferenciar los productos y servicios de una empresa de los de sus competidores o de reducir las ventajas de diferenciación de los competidores. Esto puede permitir a una empresa enfocar sus productos o servicios para conseguir una ventaja en segmentos particulares o nichos de mercado.
- **Estrategia de innovación:** hallar nuevas formas de hacer negocios lo que implica el desarrollo de productos y servicios únicos, o ingresar a mercados o nichos de mercado único. También puede incluir hacer cambios radicales en los procesos de negocio para producir o distribuir productos y servicios que



sean tan diferentes de la forma en la que se ha llevado un negocio, que alteren la estructura fundamental de una industria.

- **Estrategia de crecimiento:** ampliar de manera significativa la capacidad de una empresa para producir bienes y servicios, extenderse a mercados globales, diversificándose en nuevos productos y servicios o integrarse en productos y servicios relacionados.
- **Estrategia de alianzas:** establecer nuevos vínculos y alianzas de negocios con clientes, proveedores, competidores, consultores y otras empresas, los cuales puede incluir fusiones, adquisiciones, coinversiones o empresas conjuntas, formación de empresas virtuales así como otros acuerdos de mercadotecnia, manufactura o distribución entre un negocio y sus socios comerciales.

### 3.3.- Estrategias básicas en el uso de las tecnologías de información en los negocios

#### **a. Disminución de costos**

- Uso de la tecnología de información (TI) de manera sustancial el costo de los procesos de negocio.
- Uso de la TI para disminuir los costos de clientes o proveedores.

#### **b. Diferenciación**

- Desarrollo de nuevas características de TI para diferenciar productos y servicios.
- Uso de las características de TI para reducir las ventajas de diferenciación de los competidores.
- Uso de las características de TI para enfocarse en productos y servicios en nichos de mercados seleccionados.

**c. Innovación**

- Creación de nuevos productos y servicios que incluyan componentes de TI.
- Desarrollo de mercados o nichos de mercado, nuevos y únicos con la ayuda de la TI.
- Realización de cambios radicales en los procesos de negocio con la TI que reduzcan los costos, mejoren la calidad, la eficiencia o el servicio al cliente, o acorten el tiempo de salida al mercado de manera notoria.

**d. Promoción del crecimiento**

- Uso de la TI para administrar expansiones del negocio a nivel regional y global.
- Uso de la TI para diversificarse e integrarse en otros productos y servicios.

**e. Desarrollo de alianzas**

- Uso de la TI para crear organizaciones virtuales de socios de negocio.
- Desarrollo de sistemas de información entre empresas, vinculados por Internet y extranet, que apoyen las relaciones estratégicas de negocio con los clientes, proveedores, subcontratistas y otros.<sup>30</sup>

4.- El Octógono

En modelo<sup>31</sup> de el Octógono se representan, además de tres niveles: mecanicista, psicosociológico y antropológico, tres columnas que

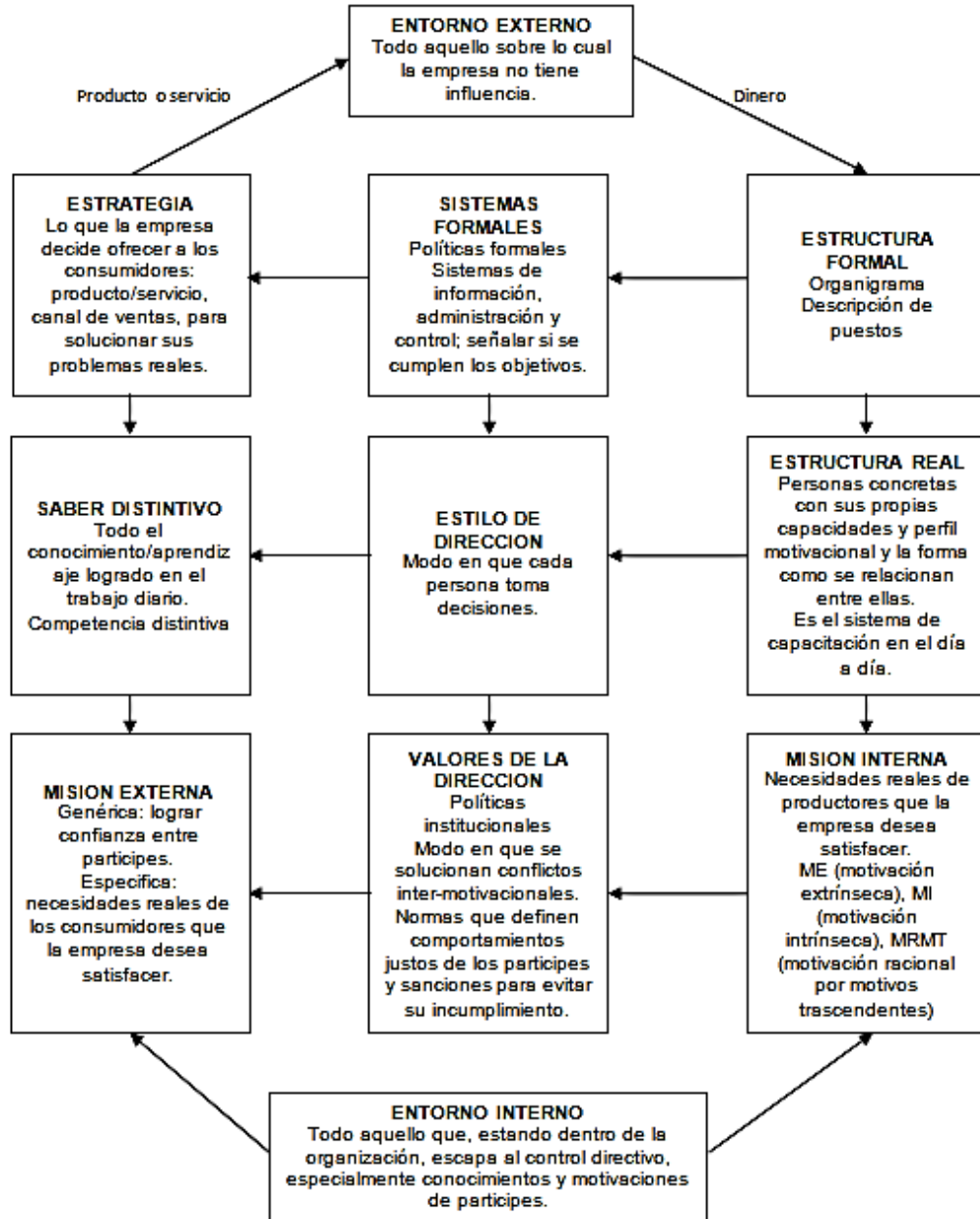
---

<sup>30</sup> O'BRIEN, James A., MARAKAS, George M., op. cit., Pág. 43.

<sup>31</sup> Los modelos sirven para estudiar la realidad y se diferencian unos de otros por su fidelidad a esta y por su operatividad.

contienen correlativamente información correspondiente a los consumidores, los directivos y los trabajadores.

#### 4.1.- Factores para el análisis



**FUENTE:** Ferreiro (2013)

#### 4.2.- Modelo Mecanicista

En este primer nivel se analizan los datos que un determinado caso contiene sobre la forma de accionar frente al entorno externo.

Al entorno externo se le dedica el casillero que encabeza el Octógono, incluyendo datos de cierta relevancia sobre aspectos de la realidad que no son influidos por la empresa de manera significativa. A su vez este primer análisis se divide en otras tres partes: Estructura formal, Sistema de control y Estrategia.

Bajo el título de **Estructura Formal**, se incluyen datos sobre las personas que componen la organización, pero consideradas solo como componentes manuales, manipulables, como meros peones que cumplen su rol material para satisfacer sus necesidades.<sup>32</sup>

Pertenece a este plano el **Sistema de Control** (Sistema Formal de Dirección) donde se incluyen los modos que tiene la empresa para asegurar que se cumpla la Estrategia definida.<sup>33</sup> El primer y más evidente sistema de control que funciona a este nivel está relacionado con el sistema de remuneraciones y las políticas de incentivos basadas en resultados.

#### 4.3.- Modelo Psicosociológico

En algunos casos es posible obtener información acerca de las relaciones entre los participantes en la organización, tales como nivel y calidad de la comunicación, delegación, evaluación, motivación, etc.

En este segundo nivel se incorpora un apartado de **Competencia Diferencial** o **Saber Distintivo**, el cual tiene mucho que ver con la satisfacción de las necesidades cognoscitivas de los participantes. Se intenta

---

<sup>32</sup> FERREIRO, Pablo, El Octógono: un diagnostico completo de la organización empresarial, Editorial Universidad de Piura, (Lima, 2013), Pág. 68.

<sup>33</sup> Ibidem.

saber cómo funciona la comunicación y la participación en la organización empresarial.

Aquí se dan los aprendizajes (concretamente los operativos) que configuran las capacidades específicas, de tipo técnico o administrativo, desarrollados en la empresa.

Otro apartado a considerar está constituido por los **Estilos Directivos**, donde se recogen los modos concretos de dirigir que ejercen los ejecutivos de la empresa en términos de las dos competencias-síntesis que acabamos de señalar: comunicación y participación.<sup>34</sup>

Por último, se sitúa el casillero **Estructura Real**, donde se ubican los datos referentes a dichas capacidades que se dan entre los partícipes de la organización. Aquí se ubica, por ejemplo, si se da o no el trabajo en equipo, qué tipo de preocupaciones hay entre las personas (miedo, fastidio, ilusión, etc.)<sup>35</sup>

#### 4.4.- Modelo Completo o Antropológico

Representa el tercer nivel del Octógono, el cual interpela en el avance del análisis y hace tomar conciencia de la necesidad de analizar los hechos en su vertiente más profunda. En este plano se realiza la satisfacción de las necesidades afectivas de los partícipes de la organización. También forman parte de este nivel las misiones interna y externa, así como los valores.

Llamamos **Misión Externa** a las necesidades reales de los consumidores que la empresa desea atender. Está claro que en este apartado no pondremos los deseos o declaraciones que se hagan, sino tan

---

<sup>34</sup> Ibidem, Pág. 69.

<sup>35</sup> Ibidem, Pág. 70.

sólo la realidad, lo que de hecho ocurre y que sea **expresamente buscado** por los directivos de la organización.<sup>36</sup>

Denominamos **Misión Interna** al mismo propósito de la empresa, pero ahora referido al personal interno. La “prueba ácida” de la autenticidad de una misión interna de calidad consiste en ver cómo se trata a los débiles de la empresa, esto es, próximos a la jubilación y los enfermos, es decir, a la gente “marginal” de la que aparentemente poco se puede esperar en términos del primer nivel.

Los **Valores** es lo que la empresa entiende por persona, que se deducirá de la manera concreta como trate a los componentes.<sup>37</sup>

Ocurre con mucha frecuencia, que lo único que está explícitamente manifiesto en la empresa es la Misión Externa, ya sea de manera formal e incluso escrita, pero nada se dice de la Misión Interna y Valores.

Lo que encontramos al tratar de analizar el tercer nivel del Octógono es un conjunto de contradicciones entre lo que se dice y lo que se hace, y ello constituye el problema.

Este tercer nivel del Octógono solemos denominarlo de la **unidad**. Los dos anteriores los llamamos de la **eficacia** y de la **atractividad**, respectivamente.

Hay un apartado que denominamos **Entorno Interno**, que recoge aquellos aspectos comunes que tienen las personas del caso y que la empresa no maneja directamente.

#### 4.5.- Finalidad del Octógono

El **Octógono** bien construido sirve para diagnosticar los problemas de una organización y ubicarlos en el nivel correspondiente. Sin embargo, y a pesar de la condición imprescindible de esta función, localizar e identificar la

---

<sup>36</sup> Ibidem, Pág. 71.

<sup>37</sup> Ibidem.

“herida”, no con ello está curado el paciente. Es necesario que se lleven a cabo las otras fases de la solución científica de problemas. Concretamente hay que crear alternativas y evaluarlas según los criterios de **eficacia, atractividad y unidad**, seleccionar aquella que sea mejor (o menos mala), e implementarla. Es decir, determinar con el mayor detalle posible **quién ejecuta, qué, cuándo, por qué y cómo**, evaluando todas las consecuencias de la decisión tomada.

### 5.- Análisis VRIO

El análisis VRIO es una herramienta interna de análisis de empresas que se engloba dentro de la teoría de recursos y responde a las cuatro características básicas que ha de cumplir un recurso para dar a la empresa ventaja competitiva.

El objetivo principal del análisis VRIO es analizar en qué medida los recursos que posee la empresa le están ayudando a su posicionamiento y a su nivel de diferenciación frente a la competencia.

Los recursos de una organización son los elementos que ésta tiene y necesita para realizar sus actividades y alcanzar los objetivos que se propone. Se denominan recursos porque son utilizados y aplicados en la organización. Además, pueden ser muy variados en función de lo específico a realizar en cada caso.

#### 5.1.- Tipos de recursos

En una empresa se pueden dar tres tipos de recursos:

**Recursos Tangibles.** Son los recursos más fáciles de identificar en la empresa, porque se pueden ver, se pueden tocar, se pueden valorar. Podemos distinguir dos tipos: Los Financieros y los Físicos.

**Recursos Intangibles.** Son muy importantes para las empresas en la actualidad, de hecho muchas empresas se benefician más de sus recursos intangibles que de los tangibles. Estos recursos no aparecen en los estados contables de la empresa y no es fácil valorarlos. Pueden ser:

- **Reputación:** está relacionado con la relación de confianza entre la empresa y el consumidor. Es por esto que un consumidor está dispuesto a pagar una cantidad extra por el producto o servicio de una determinada empresa, en la que confía plenamente. Sin duda alguna, constituye una ventaja competitiva importantísima. La reputación se relaciona con la propia reputación de una marca entre los clientes, de los productos, y las relaciones de una empresa con respecto a los proveedores, Administración Pública y la sociedad.
- **Tecnología:** es un recurso realmente valioso para las empresas que lo explota. Se relaciona con la innovación y la propiedad intelectual, esto es, registro de marcas, patentes, derechos de propiedad, secretos comerciales, etc.
- **Cultura:** de todos es el recurso más intangible pero a la vez de los más valiosos, y es que la cultura identifica la empresa: su forma de trabajar, sus rutinas, su orientación, sus comportamientos.

**Recursos Humanos.** Se relacionan con todo aquello que ofrecen las personas a las empresas en las que realizan su actividad laboral. Es muy complicado dirigir un equipo de personas debido a la heterogeneidad de todas ellas. Son difíciles de valorar porque, como ocurre con los recursos intangibles, no aparecen en los estados contables, y es que una persona está contratada por una empresa, pero no es de su propiedad. Lo que más



se debe valorar en las personas son: conocimiento, comunicación y motivación.<sup>38</sup>

Determinar qué capacidades tiene la empresa es clave para elegir muy bien qué estrategia competitiva se va a seguir.

Para ello la herramienta más sencilla es el análisis VRIO, que ayuda a identificar con qué armas van a competir, cuáles deben desarrollar y cuáles no son críticas y se pueden dejar en manos de partners.

## 5.2.- Elementos VRIO

VRIO es el acrónimo en inglés de:

- V – Value (Valor): ¿Es éste un recurso de valor? ¿Podemos explotar una oportunidad o neutralizar una amenaza externa con este recurso?
- R – Rarity (Raro, de acceso Reducido): ¿Está este recurso sólo en manos de unos pocos? ¿O por el contrario está al alcance de todos?
- I – Imitability (Imitable): ¿Este recurso es difícil de imitar? A un competidor que quisiera este recurso, ¿le sería costoso obtenerlo o desarrollarlo?
- O – Organization (Organización): ¿Está la compañía organizada para explotar este recurso al 100%?<sup>39</sup>

Hacer un análisis VRIO implica listar todos los recursos que creemos que son relevantes para competir en el mercado (tecnología, marcas, equipo y talento, patentes, cartera de clientes, capacidad financiera, etc.) e ir puntuando hasta qué punto son de Valor (V), Raros (R), Inimitables (I) y anclados en la Organización (O).

---

<sup>38</sup> El análisis interno de una empresa para definir una buena estrategia, <http://si-emprendemos.blogspot.com.ar/2013/04/el-analisis-interno-de-una-empresa-para.html>, (Febrero 2016)

<sup>39</sup> Cómo hacer un análisis de capacidades VRIO, <http://blog.hoshinplan.es/2014/06/01/como-hacer-un-analisis-de-capacidades-vrio/>, (Febrero 2016)

Evaluación de los recursos y capacidades				Análisis Competitivo		
¿Son Valiosos?	¿Son raros?	¿Son costosos de imitar?	¿Son explotados por la empresa?	Implicaciones competitivas	Resultado económico	Posición competitiva
No	-	-	Muy Poco	Desventaja competitiva	Debajo de lo normal	Debilidad
Si	No	-	Poco	Igualdad competitiva	Normal	Fortaleza
Si	Si	No	Medianamente	Ventaja competitiva temporal	Arriba de lo normal	Fortaleza y competencia distintiva
Si	Si	Si	Muy explotados	Ventaja competitiva sostenible	Arriba de lo normal	Fortaleza y competencia distintiva sostenible

**FUENTE: Barney (2002)**

### 5.3.- Enfoque de recursos

Grant (1991) define los recursos como inputs del proceso de producción y los clasifica en tres categorías básicas (Grant, 1995): tangibles (físicos y financieros), intangibles (tecnología, reputación y cultura) y humanos (conocimientos, destrezas y capacidades de comunicación, relación y motivación).

Por su parte, Barney (1991) propone una clasificación de los recursos en tres categorías:

- Recursos de capital físico: incluyen la tecnología física utilizada en la empresa, la planta y los equipos, el emplazamiento geográfico y el acceso a las materias primas.
- Recursos de capital humano: entre los que destacan la información la experiencia, el juicio, la inteligencia, las relaciones, las expectativas de los gestores individuales, y los trabajadores de la empresa.
- Recursos de capital organizativo: como, por ejemplo, la estructura formal de intercambio de información de la empresa, su planificación formal e informal, los sistemas de control y

coordinación y las relaciones informales entre los grupos dentro de la empresa y entre los del empresa y su entorno.

Según Barney, todas las capacidades, conocimientos, habilidades... son recursos para la empresa, pero, por el contrario, todos los recursos no se pueden considerar capacidades.<sup>40</sup> Por esta misma razón, expone un esquema analítico, el VRIO.

De acuerdo con este planteamiento, si un recurso es valioso, raro y de imitación costosa, entonces la correcta explotación organizada de este activo generará una **ventaja competitiva<sup>41</sup> sostenible y beneficios económicos** por encima de lo normal. Algunos autores consideran que los recursos intangibles son la razón fundamental del crecimiento de la empresa, ya que al estar basados en información y conocimientos, éstos se utilizan de tal manera que sus aplicaciones puedan ser muy variadas, resultando preciso aclarar que “la generación de ventajas competitivas no reside en la capacidad intelectual de los individuos como poseedores de conocimientos sino en la difusión e integración de esos conocimientos, personales contenidos en las rutinas o pautas de actuación y bases cognitivas de la empresa”.<sup>42</sup>

#### 5.4.- Enfoque de las capacidades dinámicas

La posesión de recursos por parte de la empresa no explica ni garantiza el control de una ventaja competitiva sostenible. Para conseguir tal ventaja la empresa debe ser capaz de integrar esos recursos mediante el empleo de sus rutinas organizativas, que desembocará en unas

---

<sup>40</sup> CAMPOS, Eduardo B., ORTEGA, Patricio M., SÁCHEZ, María Pía S., *op. cit.*, Pág. 141.

<sup>41</sup> Ventaja competitiva: características diferenciadoras de la empresa sobre la competencia que bien reducen costes -ventaja de coste- o diferencian mejor sus productos -ventaja de diferenciación- o mejor desempeño de la tecnología -ventaja tecnológica-, por lo que puede defender y mejorar su posición competitiva.

<sup>42</sup> *Ibidem*, Pág. 142.

competencias. Las rutinas organizativas suponen una serie de patrones regulares y previsibles de actividad, las que constituirán la base de la memoria de la empresa porque son el principal sistema de almacenamiento de competencias y definen, por tanto, en cada momento, lo que se puede o no se puede hacer bien.

Las competencias empresariales son aquellas que afloran cuando la organización se centra en lo que mejor sabe, puede, quiere o espera hacer.

Se debe poner énfasis en el carácter estratégico de las capacidades de cara a la generación de ventajas competitivas a través de la valorización de los recursos que posee la empresa; es por ello que el análisis de las capacidades se ha centrado en el desarrollo de una teoría de las capacidades dinámicas que radica en una permanente generación de aquellos elementos que permiten identificar las bases sobre las cuales se crean, mantienen y refuerzan las competencias empresariales y, por consiguiente, la obtención de ventajas competitivas.

Las ya mencionadas **competencias empresariales**, constituyen un conjunto de conocimientos, valores, recursos y capacidades y tecnologías que permiten ofrecer un determinado beneficio a los clientes, gracias a la cual la empresa mejora su capacidad de competir y su posición competitiva (facilita la generación y sostenibilidad de la ventaja competitiva).

La lucha constante por alcanzar una ventaja competitiva susceptible de medirse en una industria o mercado ocupa una parte importante del tiempo y dinero de una organización.<sup>43</sup>

El problema real con una ventaja competitiva es que normalmente no dura mucho tiempo y por lo general no es sustentable a largo plazo. Una vez que una empresa descubre cómo obtener una ventaja sobre sus competidores, éstos descubren cómo lo hizo y hacen lo mismo. Lo que

---

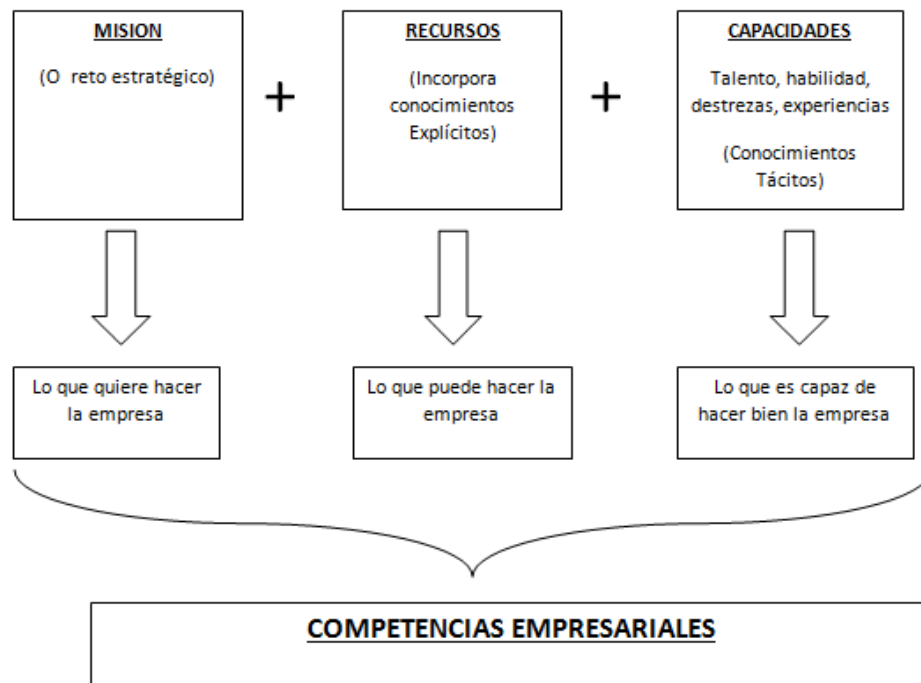
<sup>43</sup> Ibidem, Pág. 144.

alguna vez fue una ventaja competitiva es ahora una necesidad competitiva.<sup>44</sup>

Es preciso mencionar en este punto que las competencias dinámicas son aquellas que “reflejan la habilidad de la organización para alcanzar nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva”

Las **capacidades dinámicas** cobran sentido cuando las empresas, para mantenerse competitivas, no solo deben tener claro lo que saben hacer especialmente muy bien hoy (oficio), sino lo que deberán hacer especialmente bien en el futuro para satisfacer a sus clientes, y en este caso es necesario desarrollar las competencias presentes y generar unas competencias futuras. Reflejan la habilidad de la organización para alcanzar nuevas e innovadoras formas de ventaja competitivas.

Como consecuencia de esto, es posible concluir que las empresas con éxito son aquellas que logran combinar y explotar con habilidad sus competencias y saben proponer respuestas innovadoras adaptadas a los cambios del entorno.

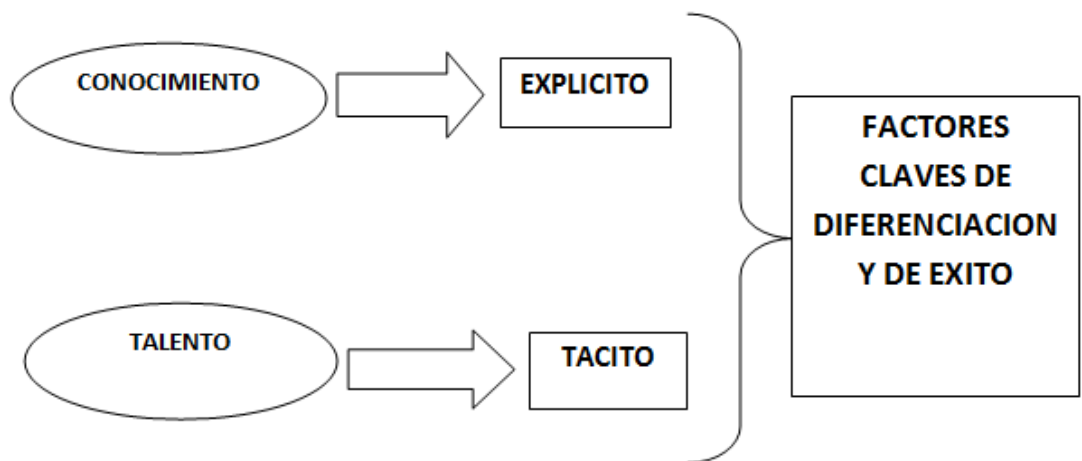


<sup>44</sup> O'BRIEN, James A., MARAKAS, George M., *op. cit.*, Pág. 46

El desarrollo del oficio posibilitará nuevas oportunidades de negocio, las que se gestionarán desde unas áreas básicas de actividad que constituirán verdaderos núcleos estructurantes y estratégicos para la empresa, y a su vez serán fuente de riqueza para la organización e irán abriendo nuevos horizontes impulsados por unas competencias dinámicas regeneradoras.

Si con el tiempo, la cartera de competencias de la empresa se va vaciando de contenido porque las mismas se han quedado obsoletas, eso demostrará que la entidad ha sido incapaz de aprender y de hacerse con el control de nuevos recursos, conocimientos y capacidades inherentes al progreso del oficio elegido. Por el contrario, si la cartera de competencias dominada por la empresa evoluciona adecuadamente entonces el oficio incorporará coherencia y sustancia a la estrategia empresarial.<sup>45</sup>

Las capacidades asociadas al conocimiento tácito son las que alcanzan una dimensión más estratégica. Este conocimiento tácito es el verdadero disparador de la diferenciación o ventaja competitiva, ya que al constituir una capacidad menos imitable o más rara (VRIO) hace más sostenible una competencia empresarial.

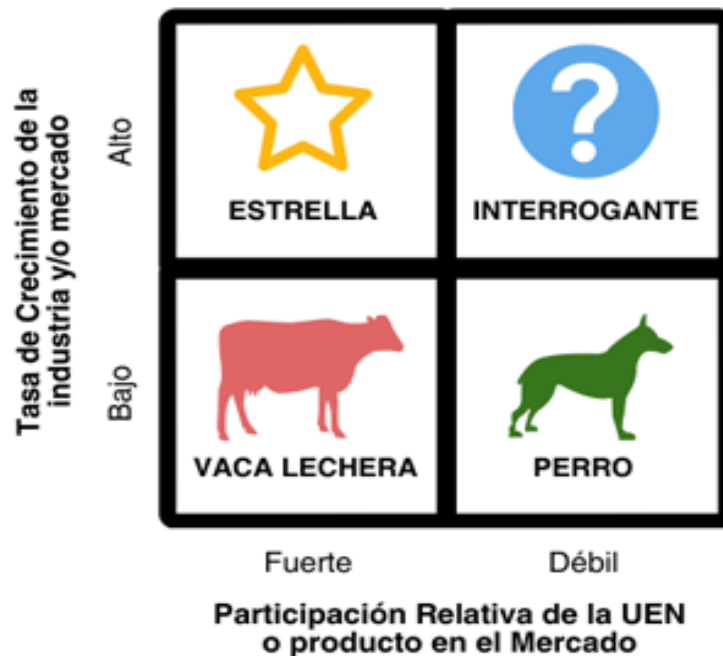


---

<sup>45</sup> TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES, Cuadernillo de notas técnicas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2015).

## 6.- Método del Boston Consulting Group (BCG)

Utilizando el método BCG, una empresa clasifica sus UEN (áreas de la compañía con misión y objetivos separados y que podrían plantearse de manera independiente de los otros negocios de la organización) de acuerdo con la **matriz de participación de crecimiento**, que se muestra a continuación:



En el eje vertical, la tasa de crecimiento del mercado ofrece una medida del atractivo del mercado. En el eje horizontal, la participación relativa en el mercado sirve como medida de la fortaleza de la empresa en el mercado.

### 6.1.- Unidades estratégicas de negocio

La matriz de participación de crecimiento define cuatro tipos de UEN:

- Estrellas: negocios o productos de alta participación y de alto crecimiento. A menudo necesitan fuertes inversiones para financiar su acelerado crecimiento. Al final su crecimiento disminuye y se convierten en vacas generadoras de dinero.
- Vacas generadoras de dinero: negocios o productos de alta participación y de bajo crecimiento. Estas UEN establecidas y exitosas necesitan menos inversión para mantener su participación en el mercado. De esta forma, producen una gran cantidad de recursos monetarios que la compañía utiliza para pagar sus cuentas y apoyar otras UEN que requieran inversión.
- Interrogantes: unidades de negocios de baja participación en mercados de alto crecimiento. Necesitan una gran cantidad de efectivo para mantener su participación, y no se diga para incrementarla. La gerencia debe pensar mucho sobre cuales interrogantes debería intentar convertirlos en estrellas y cuales debería cancelar.
- Perros: negocios y productos de bajo crecimiento y baja participación. Podrían generar recursos económicos suficientes para mantenerse a sí mismos, pero no prometen ser fuentes de dinero significativas.

Una vez que clasificó sus UEN, la compañía debe determinar la función que cada una tendrá en el futuro. Se puede seguir cuatro estrategias para cada UEN. La compañía podría invertir más en la unidad de negocios para construir su participación. O invertir sólo lo suficiente para mantener la participación de la UEN al nivel actual. O cosechar la UEN, ordeñando su flujo de efectivo a corto plazo, sin importar el efecto que tenga a largo plazo. Finalmente. La organización podría deshacerse de la UEN vendiendo o cancelando, y utilizar esos recursos en otro lado. Cada UEN tiene un ciclo de vida.



## 6.2.- Problemas de la matriz

El método del BCG y otros métodos formales revolucionaron la planeación estratégica. Sin embargo, estos enfoques tienen sus limitaciones: podrían ser complejos, requerir de mucho tiempo y necesitar una aplicación costosa. Quizás resulte difícil para la gerencia definir las UEN, y crecimiento del mercado. Además, tales métodos se enfocan en clasificar negocios actuales, y dan poca información para planeaciones futuras.

Los métodos formales de planeación también podrían dar demasiada importancia al crecimiento de la participación en el mercado o a crecer gracias a la penetración en mercados atractivos nuevos. Valiéndose de ellos, muchas compañías se sumergieron en negocios de alto crecimiento nuevos e inconexos que no sabían manejar, y llegaron a malos resultados. Al mismo tiempo, con frecuencia estas compañías con gran rapidez abandonaban, vendían u ordeñaban hasta aniquilar sus negocios maduros saludables. Como resultado, muchas compañías que se diversificaron mucho en el pasado ahora estrechan su enfoque y están regresando a lo esencial: atender a unas o pocas industrias que conocen mejor.

A causa de este tipo de problemas, muchas compañías cambiaron los métodos de matriz formales por métodos más individualizados que se ajustan mejor a sus situaciones específicas.<sup>46</sup>

## 7.- La cadena de valor agregado

La cadena de valor agregado, desarrollada por Michael Porter: considera a la empresa como una serie, cadena o red de actividades básicas

---

<sup>46</sup> KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, Marketing, 11ª edición, Editorial Prentice Hall, (Estados Unidos 2007), Pág. 42.

que añaden valor a sus productos y servicios y, por eso, añaden un margen de valor tanto a la empresa como a sus clientes.<sup>47</sup>

Esta herramienta proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos. La cadena de valor proporciona:

- Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores.
- Un procedimiento para definir las acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

#### Cadena de valor



Fuente: Porter (1990).

#### 7.1.- Elementos de la cadena de valor

El concepto de cadena de valor de una compañía muestra el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que se realizan internamente. La cadena empieza con el suministro de materia prima y

---

<sup>47</sup> O'BRIEN, James A., MARAKAS, George M., op. cit., Pág. 49.

continúa a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y el ensamble, la distribución al mayor hasta llegar al usuario final del producto o servicio. Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- Las Actividades Primarias, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.<sup>48</sup>



<sup>48</sup> [La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico](http://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf), (Marzo 2016).

#### 7.1.1.- Actividades primarias

Considerando este criterio como base se definen las actividades primarias del negocio, las cuales se encuentran conformadas por:

- a. Logística de entrada: conformada por las actividades de recepción, almacenaje, manipulación de materiales, inventarios, vehículos, devoluciones, entre otros.
- b. Operaciones: compuesta por la transformación del producto final (mecanizado, montaje, etiquetado, mantenimiento, verificación y operaciones de instalación).
- c. Logística de salida: constituida por la distribución del producto acabado (almacenaje de mercancías acabadas, manejo de materiales, vehículos de reparto, pedidos y programación).
- d. Comercialización y ventas: integra las actividades involucradas en la inducción y fácil adquisición de los productos (publicidad, fuerza de ventas, cuotas, selección de canales, relaciones del canal, precios).
- e. Servicio: constituida por aquellas actividades que tratan de mantener y aumentar el valor del producto después de la venta (instalación, reparación, entrenamiento, suministro de repuestos y ajuste del producto).

#### 7.1.2.- Actividades de soporte

Para definir las actividades de soporte del negocio, se emplea el mismo criterio utilizado en la definición de las acciones principales del negocio, definiéndose así las siguientes actividades de soporte:

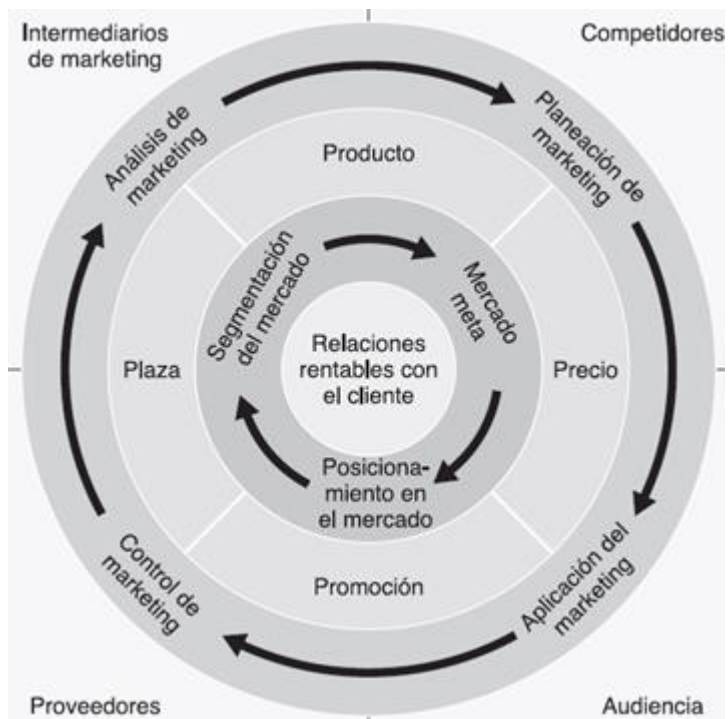
- a. Compras: conformada por aquellas actividades involucradas en las adquisiciones de materiales primarias, suministros y artículos consumibles así como activos.

- b.** Desarrollo de la tecnología: compuesta por aquellas actividades involucradas en el conocimiento y capacitación adquiridas, procedimientos y entradas tecnológicas precisas para cada actividad de la cadena de valor.
- c.** Dirección de recursos humanos: integrada por aquellas actividades involucradas en la selección, promoción y colocación del personal de la institución.
- d.** Infraestructura institucional: conformada por aquellas actividades involucradas en la dirección general, planificación, sistemas de información, finanzas, contabilidad, legal, asuntos gubernamentales y dirección de calidad.

#### 8.- Mezcla de marketing

La **estrategia de marketing** es la lógica de marketing con que la compañía espera construir relaciones estrechas y redituables con el cliente. Mediante la segmentación, la búsqueda de objetivos y el posicionamiento en el mercado, la compañía decide a qué cliente atender y cómo hacerlo. Identifica así el mercado total, luego lo divide en segmentos más pequeños, elige los más promisorios, y se concentra en servir y satisfacer a los clientes de esos segmentos.

Guiada por la estrategia de marketing, la compañía diseña una mezcla de marketing conformada por factores que controlan: producto, precio, plaza y promoción. Para concentrar las mejores estrategias y mezcla de marketing, la compañía realiza análisis, planeación, aplicación y control de marketing. Con estas actividades, la compañía observa y adapta los actores y las fuerzas del entorno del marketing.



Una vez que la compañía decidió su estrategia general de marketing, está lista para empezar a planear los detalles de la mezcla de marketing, que es uno de los conceptos más importantes del marketing moderno.

### 8.1.- Las 4 P

La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas tácticas controlables, que la empresa combina para obtener la respuesta que desea en el mercado meta. La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer influir en la demanda de un producto. Las múltiples posibilidades se clasifican en cuatro grupos de variables conocidas como las cuatro "P": Producto, precio, plaza y promoción.<sup>49</sup>

- El producto es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta.

<sup>49</sup> KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, op. cit., Pág. 42.

- El precio es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto.
- La plaza o distribución incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores meta.
- La promoción implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren.

Un programa de marketing eficaz combina todos los elementos de la mezcla de marketing en un programa coordinado, diseñado para alcanzar los objetivos de marketing de la compañía al entregar valor a los consumidores. La mezcla de marketing constituye el conjunto de herramientas tácticas de la empresa para establecer un fuerte posicionamiento en los mercados meta.



## 8.2- Las 4 C

Algunos críticos consideran que las cuatro P llegan a omitir o a subestimar ciertas actividades importantes: los servicios. Los servicios, también son productos y lo podríamos llamar como productos de servicios, sin embargo, hay otra preocupación válida, que señala que el concepto de

las cuatro P adopta el punto de vista del mercado, no el consumidor. Desde la perspectiva del consumidor, en esta era de relaciones con el cliente, las cuatro P se describirían mejor como las cuatro C.

Por lo tanto, mientras que los mercadólogos se consideran a sí mismos como productos de venta, los clientes se ven a sí mismos como valor de compra o soluciones a sus problemas. Los consumidores están interesados en algo más que el precio; les interesa el costo total de la obtención, el uso y el desecho de un producto. Los clientes desean que el producto y el servicio tengan una disponibilidad lo más conveniente posible. Finalmente, buscan una comunicación en dos sentidos (bidireccional). Los gerentes de marketing harían bien en pensar mucho en las cuatro C y luego construir las cuatro P sobre esa plataforma.

<b>4P</b>	<b>4C</b>
Producto	Solución para el Cliente
Precio	Costo para el Cliente
Plaza	Conveniencia
Promoción	Comunicación

#### 9.- Modelo de las 7S de McKinsey

Las 7S de McKinsey es un modelo basado siete factores claves (estilo, personal, sistemas, estrategia, estructura, habilidades y valores compartidos) que permiten evaluar si las implementaciones de las estrategias están alineadas con dichos factores. En caso negativo sería necesario replantearse parte o la totalidad de la estrategia. El modelo es una guía para el cambio organizacional que parte de tres premisas fundamentales:



- La existencia de una multiplicidad de factores que influyen en la viabilidad y correcto desarrollo de una organización ya sean emocionales como los valores compartidos, las habilidades, el estilo y el personal o racionales como la estrategia, la estructura y los sistemas
- Además de la identificación de esta diversidad de factores, es primordial la combinación que se logra entre ellos para optimizar los resultados.
- El modelo adopta una forma esquemática de red de relaciones, determinando que ninguno de los factores es el más relevante para mejorar la eficacia organizacional.<sup>50</sup>

### 9.1.- Los siete factores

Las 7S están compuestas por 7 esferas conectadas entre sí, con un elemento central que son los “valores compartidos”. Los factores son los siguientes:

**1. Estilo:** El estilo es la cultura de la organización. Normalmente es la cúpula quien debe establecer las bases de los comportamientos y buenas prácticas que marcarán el estilo y la forma de ser de la empresa. Además, deben ser los directivos y jefes los primeros en dar ejemplo al resto de empleados de la empresa.

**2. Personal:** Los empleados son la columna vertebral de cualquier organización y uno de sus más importantes activos. Es por ello que la forma de tratar a los recursos humanos debe estar alineada con la estrategia.

**3. Sistemas:** Incluye los procesos internos y los sistemas de información que posibilitan el funcionamiento de la empresa. Los procesos y la información pueden compararse con la sangre que fluye por un cuerpo.

---

<sup>50</sup> Algunas herramientas de análisis estratégico:  
<http://headconsulting.blogspot.com.ar/2010/02/algunas-herramientas-de-analisis.html>, (Marzo 2016)

**4. Estrategia:** se basa en la manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la organización. Podríamos compararlo con el cerebro de una organización.

**5. Estructura:** Es la manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas variables y unidades del negocio. La estructura puede ser departamental o no, con una jerarquía lineal, matricial, divisional o de otro tipo. Asimismo, se puede dividir geográficamente (local, estatal o plurinacional), de gestión centralizada o descentralizada, etc.

También la estructura puede depender de la fórmula jurídica que tiene la entidad (sociedad anónima, limitada, cooperativa) y el modelo de expansión que se busca (franquicias, orgánica, fusiones).

**6. Habilidades:** Se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización. Es lo que Michael Porter llama Competencias Centrales. También puede referirse al know how<sup>51</sup> de la compañía.

**7. Valores compartidos:** Los valores compartidos son el corazón de la empresa. Lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección.



---

<sup>51</sup> Conjunto de conocimientos técnicos y administrativos que son indispensables para conducir un proceso comercial y que no están protegidos por una patente pero son determinantes para el éxito comercial de una empresa.

Las fortalezas de las 7S es que es una herramienta de diagnóstico para entender por qué las organizaciones son ineficaces. Una vez analizados los puntos débiles y realizados cambios, se conduce a un cambio organizacional, implicando al total de la compañía que puede hacer mejorar significativamente su forma de funcionar y sus resultados.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Las 7s de McKinsey, <http://www.pdcahome.com/las-7s-de-mckinsey/>, (Marzo 2016).

## CAPÍTULO III

### EVENTOS CLAUDIA JODAR

**Sumario:** 1.- Empresa familiar; 2.- Definición de Emprendedor; 3.- Entrepreneurship; 4.- Emprendedor vs. Entrepreneur; 5.- La administración gastronómica; 6.- Celebraciones argentinas; 6.1.- El catering como empresa de servicio en Argentina; 6.2.- Estructura de la industria de Catering; 6.3.- Operaciones del catering; 6.3.1.- Catering por contrato; 6.3.2.- Catering mediante licencia; 6.3.3.- Catering de sistemas; 6.3.4.- Catering para celebraciones; 7.- Eventos Claudia Jodar; 7.1.- Reseña histórica; 7.2.- Organigrama actual de la empresa; 7.3.- Análisis general de la empresa; 8.- Objetivos de la tesis; 8.1.- Objetivo general; 8.2.- Objetivos específicos.

#### 1.- Empresa familiar

La Empresa Familiar es la forma predominante de organización empresarial en todo el mundo. Si bien hay varias definiciones de empresas familiares, la mayoría incluyen dos características fundamentales: la propiedad y la dirección están en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar, y existe la intención de que la empresa siga en propiedad de la familia. Más de dos tercios de las empresas del mundo son de propiedad familiar y aportan más del 50 por ciento del producto bruto interno de las economías en sus respectivos países, generando un gran aporte en materia de empleos. Esto es esencialmente cierto en

Latinoamérica, donde no solo la inmensa mayoría de las empresas pequeñas y medianas son familiares, sino que también entre las grandes compañías y grupos económicos predominan las empresas controladas por familias.

En la Argentina, estas empresas, representan alrededor del 75% de las unidades económicas, aportando el 70% de los puestos de trabajo en la actividad privada, controlando el 95% de la comercialización, por lo cual tienen un gran impacto en la economía del país.

## 2.- Definición de Emprendedor

Un emprendedor es aquella persona que sabe descubrir, identificar una oportunidad de negocios en concreto y disponer de una organización para conseguir los recursos necesarios para comenzar y llevarla hacia donde éste anhela.

Las características de un Emprendedor pueden definirse según las siguientes cualidades:

### **a. Pasión:**

- El deseo personal es el principal motor de sus acciones.
- Ama profundamente los productos o servicios, objetos de su actividad.
- Trabaja incansablemente muchas horas, sin demostrar cansancio.
- Interpreta el trabajo como un juego más que como una obligación.

### **b. Ambición:**

- Tiene confianza en sí mismo y cree en sus potencialidades y habilidades para llevar adelante su propio negocio.
- Sus objetivos personales actúan como el principal motivador de su conducta.

- Es consciente de la necesidad de su desarrollo, y por ello, se capacita permanentemente.
- Asume riesgos de una manera natural.

**c. Iniciativa:**

- Tiene motor propio y no depende de los estímulos externos para ponerse en movimiento.
- Está orientado, principalmente hacia la acción y resolución de problemas.
- No se conforma con el status quo.
- Está permanentemente pensando y comenzando proyectos y acciones nuevas.

**d. Superación:**

- Determina el valor relativo de los problemas asignándoles, a cada uno, su correcta dimensión.
- Es flexible para buscar caminos alternativos cuando los originales se cierran.
- Es tenaz, perseverante, insistente en el logro de sus objetivos sin caer en la testarudez.
- Es capaz de tolerar la frustración y el fracaso aceptando la realidad, reponiéndose y comenzando nuevamente.

**e. Creatividad:**

- Sus ricas y variadas experiencias personales actúan como fuente de inspiración.
- Tiene la capacidad de visualizar alternativas distintas a los paradigmas establecidos.
- Es capaz de improvisar ideas y acciones para solucionar problemas nuevos.
- Tiene una amplia apertura mental que le permite encontrar alternativas innovadoras.

**f. Liderazgo:**

- Tiene visión y capacidad de convocar a otros en torno a esa visión.
- Debido a su capacidad de influencia es un referente en los ámbitos donde actúa.
- Comunica claramente sus emociones e ideas.
- Utiliza con naturalidad los distintos estilos de liderazgo, según las personas y las circunstancias.

**g. Organización:**

- Tiene capacidad de autocontrol.
- Define bien sus prioridades, pone el foco de su trabajo en ellas y administra su tiempo con efectividad.
- Busca, permanentemente, los medios apropiados para alcanzar sus objetivos.
- Utiliza con eficacia las nuevas tecnologías (internet, mails, redes sociales, etc.)<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> Características de los emprendedores.  
[http://gradomarketing.uma.es/index.php?option=com\\_content&view=article&id=122:las-7-caracteristicas-de-los-emprendedores&catid=43:blog&Itemid=62](http://gradomarketing.uma.es/index.php?option=com_content&view=article&id=122:las-7-caracteristicas-de-los-emprendedores&catid=43:blog&Itemid=62), (Marzo 2016).

## LAS SIETE CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPRENDEDORES



### 3.- Entrepreneurship

El concepto de Entrepreneurship<sup>54</sup> ha evolucionado demasiado y en los últimos tiempos ha dejado de asociarse el término únicamente a la creación de negocios. Actualmente es definida como una forma de pensar, razonar y actuar, obsesionada por encontrar oportunidades, con enfoque holístico y balanceada por el liderazgo. Esta definición está perfectamente alineada con la definición de Entrepreneur dada por el Dr. Williams Bygrave,

---

<sup>54</sup> Nota: Una posible traducción de Entrepreneurship al español sería emprendimiento, que según el diccionario de la real academia se define como: "Acción y efecto de emprender", y a su vez emprender se define como: "Acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro". Pero esta no resulta una buena traducción, porque Entrepreneurship implica un concepto más específico.



quien lo define como aquella persona que identifica una oportunidad<sup>55</sup> y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha. Por lo cual, se puede decir que el poder del pensamiento Entrepreneur radica en la visualización de una oportunidad. Si ese pensamiento va acompañado de pasión y una adecuada implementación basada en la estrategia que sugiere esta nueva disciplina, la visión tiene mayores posibilidades de convertirse en realidad.

El Entrepreneur es una persona que le aporta a una organización imaginación, motivación, compromiso, pasión, tenacidad, integridad, construcción de equipos, visión, resolución rápida de problemas y coordinación.

En definitiva, Entrepreneurship representa tanto el desarrollo como las acciones asociadas para transformar una idea en oportunidad y llevarla a la práctica con un proyecto concreto y real. A su vez, implica la combinación inteligente de nuevos procesos, recursos humanos y económicos que permiten que la oportunidad se convierta en un negocio.

#### 4.- Emprendedor vs. Entrepreneur

Estos son conceptos que tienden a confundirse, por ello resulta importante dejar en claro la diferencia entre emprendedor y Entrepreneur. Ambos buscan concretar su visión, pero los emprendedores no necesariamente parten de una oportunidad, es decir, que no consideran la innovación, ni la escalabilidad desde el inicio de sus emprendimientos como lo hacen los entrepreneurs. La actividad Entrepreneur no se aplica a una industria específica, ni tiene lineamientos tan estrictos, incluye todo tipo y clase de organizaciones.

---

<sup>55</sup> Que tiene cualidades de ser atractiva, durable y sustentable en el tiempo y está basada en productos o servicios que crean o agregan valor para el comprador final o usuario final.

Es posible dividir al proceso entrepreneur en cuatro etapas fundamentales:

1. Identificación de la oportunidad,
2. Desarrollo del concepto,
3. Análisis de recursos necesarios, cuáles se tienen y cuáles hacen falta conseguir,
4. Implementación.

Este proceso se ajusta además al proceso de creación de una Empresa Familiar, con la particularidad que en estas últimas intervienen personas vinculadas familiarmente.

En la etapa de análisis de recursos se encuentra la definición de dos de los componentes fundamentales para el buen desarrollo del proceso entrepreneur, recursos y equipo. Generalmente no es tarea fácil seleccionar el management team<sup>56</sup> y conseguir capital inicial. Esto sucede, porque una de las recomendaciones al formar el equipo de trabajo, es buscar gente que cuente con experiencia en el mercado y que hayan tenido participación en proyectos entrepreneurs, que permitan generar un vínculo de confianza y valores compartidos, porque serán las personas que participarán en el proceso de toma de decisiones del negocio. En ocasiones, debido a las características mencionadas, entre las personas seleccionadas, aparece alguna o algunas que pertenecen al núcleo familiar del Entrepreneur. En cuanto a la obtención de capital, al inicio los riesgos asociados al proyecto en general son muy altos, por lo que resulta complicado o muy costoso conseguir fondos, entonces una de las opciones más utilizadas es obtenerlos a través de la familia.

Haciendo un análisis más profundo de lo anteriormente expuesto sobre empresas familiares, la característica principal los fundadores es que son personas visionarias, que en general hicieron lo que pudieron de acuerdo a su experiencia, y de esta forma la elección de la actividad es

---

<sup>56</sup> Se entiende por management team, al grupo de trabajo que dirigirá el proyecto.

mucho más fortuita que la de un Entrepreneur. Además, se observa que estas empresas son complejas, porque funcionan como engranajes de tres subsistemas: el familiar, el empresarial y el patrimonial, (a diferencia de una empresa no familiar que solo incluiría dos engranajes). Todos interactúan y evolucionan; la familia tiene hijos y nietos, la empresa crece e incorpora empleados de diferentes formaciones y antecedentes, y la estructura patrimonial por su parte, se torna intrincada. Por esa misma razón, hay que entender esos ejes para conocer los intereses particulares de la familia, de los empleados y de la propiedad, para lograr que se pueda generar la continuidad de la empresa de manera exitosa. Por lo cual, además de que posiblemente varias de las empresas familiares surgieron de manera similar a los proyectos entrepreneur, a partir de una idea del o los fundadores llevada a realidad, también podría haber puntos de conexión con el Entrepreneurship en el resto del ciclo de vida de las mismas asociado al deseo de continuidad. Se da en muchas empresas el caso de que uno de los sucesores del creador de la empresa, tiene espíritu entrepreneur y utiliza sus habilidades para generar un nuevo rumbo para la empresa o crear una nueva unidad de negocios. En general esto es lo que sucede en las empresas familiares exitosas que se conocen actualmente, como es el caso de Wal-Mart, Cargill Inc., y Samsung<sup>57</sup>, que encontraron la forma de adaptarse a los cambios del entorno para mantenerse en el tiempo y crecer generación a generación. Por eso se podría decir que para continuar con la Empresa Familiar es de gran aporte contar con una persona que tenga espíritu entrepreneur.

---

<sup>57</sup> El poder de las empresas familiares en el mundo, <http://www.grandespyemes.com.ar/2010/03/02/el-poder-de-las-empresas-familiares-en-el-mundo/> (Marzo 2016).

## 5.- La administración gastronómica

La gastronomía es la ciencia encargada de la relación entre la cultura y el alimento, la relación que tiene esta con la administración se da cuando el gastrónomo debe encontrar la manera de planear, organizar, controlar y dirigir su cocina y los alimentos que en esta proporcionará. En principio, esta puede parecer una tarea sencilla, pero, si lo analizamos desde el mínimo punto como es la toma de decisión de qué productos usar, en qué orden hasta el precio que se le debe dar a cada alimento, resulta una tarea complicada y que, en caso de no hacerse de la manera correcta pudiera ocasionar pérdidas en la empresa.

La planificación es la determinación de los objetivos y elección de las estrategias a seguir para lograrlos, con base a la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro. En términos aplicados a los servicios de alimentos y bebidas, esto quiere decir, que se deben trazar metas a lograr en la gestión durante un periodo, para determinar las actividades que se deben realizar y coordinarlas para desarrollarlas.

Una cuestión importante que involucra a la administración con la gastronomía es la estandarización de recetas, es decir, tener una base fija de cómo se deben realizar cada platillo y que a la vez nos permita una fijación de precios con los costos que nos genere cada receta, y no solo esto, la estandarización de recetas nos permitirá llevar un control interno del almacén y cada cuanto tiempo tiene rotación cada alimento lo que nos permitirá tener un conocimiento amplio de cómo se maneja el almacén.

Cada día el cliente se torna más exigente, más experto, lo que conlleva a que existan más negocios que actúen como competencias entre ellos y es aquí donde radica la importancia de contar con una buena administración.

Otro de los puntos que entran en la administración dentro de la gastronomía radica en la planificación; al planear los empresarios deben realizar el diseño de lo que será el área donde pretenden realizar sus actividades, tomando como primer punto de referencia las personas que en él elaborarán, es decir, deben saber elegir al personal adecuado para realizar dichas actividades. El personal que presta servicios gastronómicos, debe realizar su labor de forma tal que las técnicas, habilidades y buena disposición, satisfagan a los clientes y contribuyan a acentuar su bienestar.

La administración es de vital importancia en cualquier empresa que se quiera empezar pero sobre todo en la gastronomía porque le da el apoyo que necesita para poder mejorar cada detalle que en esta se presente y facilitarle sus actividades y que, una vez que se llegue a la estabilidad, lograr mantenerla de la manera más accesible y sencilla que se pueda tener.<sup>58</sup>

## 6.- Celebraciones argentinas

Debido a lo cambiante que fue la historia de las fiestas y la forma de conmemorar los momentos festivos en Argentina, es necesario considerar las características más recurrentes en la sociedad de hoy en día, a la hora de emprender en un negocio dedicado a la gastronomía. Además se debe tener en cuenta que el país se encuentra influido por una gran inmigración, ocurrida desde muchos puntos del mundo, que con el correr de los tiempos se fueron entremezclando, tanto entre sí como con la sociedad gauchesca, interfiriendo en cada una de las costumbres.

Es fundamental en estos días, donde los servicios son una industria en crecimiento constante, y la vida que llevan las personas se ha tornado más agitada. Tanto hombres como mujeres prefieren delegar la realización de los servicios a empresas, que les brinden la posibilidad de disfrutar más

---

<sup>58</sup> La administración gastronómica, <http://www.gestiopolis.com/la-administracion-gastronomica/>, (Marzo 2016).

del ocio. Un servicio que posibilita esto es la realización de catering para celebraciones, permitiéndoles a los clientes desligarse de las complicaciones o tras tiempos de organizar todo un evento. Actualmente la empresas de este tipo no solo brindan el servicio de catering, sino también hoy en día le brindan servicios como el arreglo de los salones, contratan espectáculos para el entretenimiento de los invitados, entre otros.

Cada día los servicios de catering son más variados debido a la gran competencia y la necesidad de los clientes de desligarse de estas actividades para poder disfrutar mejor el producto final.

#### 6.1.- El catering como empresa de servicio en Argentina

El significado de catering en Argentina se define como el servicio dedicado a proveer comida y bebida para fiestas, eventos, presentaciones, bodas, etc.<sup>59</sup> En algunos casos se adquiere junto al alquiler de instalaciones, traslado de comestibles a un sitio alejado; donde también puede incluir comida, bebida, vajillas, servicios de cocineros, mozos y servicio de limpieza para después del evento.

Con esta definición y según lo indagado en la historia Argentina que se puede deducir que el desarrollo de la historia del servicio de catering en el país es muy joven, afianzándose recién en las últimas décadas del siglo pasado lo que no implica que existan grandes empresas desarrollando diferentes variantes del servicio en el país.

---

<sup>59</sup> Estudio de mercado de las empresas de catering para celebraciones, <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC077293.pdf>, (Febrero 2016).

## 6.2.- Estructura de la industria de Catering

El término catering significa “proporcionar alimentos como negocio”. La palabra se utiliza para hacer referencia a todos los establecimientos relacionados con uno o más de los siguientes servicios:

- Provisión de alimentos;
- Provisión de bebidas;
- Provisión de alojamiento.

Junto con uno o más de los servicios citados, puede proporcionar otros servicios tales como instalaciones para conferencia o entretenimiento.

## 6.3.- Operaciones del catering

### 6.3.1.- Catering por contrato

Es un sistema por el que las necesidades de catering son contratadas con una empresa externa de catering. Por ejemplo, muchas empresas que proporcionan comidas en sus instalaciones para sus empleados establecen acuerdos con contratistas de catering para organizar y llevar a cabo la operación. En algunos casos solamente se reciben las comidas cocidas y el mantenimiento y el servicio son organizados por el cliente. En otros casos los contratistas pueden trabajar en las instalaciones del cliente a tiempo completo para desarrollar el catering como una operación total.

Un principio importante es acomodar la provisión de catering a las necesidades exactas del cliente.

### 6.3.2.- Catering mediante licencia

Esta operación particular de catering es similar en principio a los establecimientos asociados con empresa cerveceras que aseguran unas ventas fijas para su producto. Una licencia es una concesión comercial por la que un minorista obtiene generalmente el derecho exclusivo para vender al por menor los productos de la empresa o distribuir sus servicios.

Las características básicas de una licencia se basan en que quien concede la licencia proporciona a quien recibe la licencia diversos productos estándar, para que sean vendidos. La empresa que concede la licencia es la que controla el diseño y la calidad de los productos. La mayoría de las empresas que conceden licencias son grandes compañías que operan a nivel nacional.

Catering popular:

El término “catering popular” describe puntos de venta orientados hacia un mercado masivo.

Las características del catering popular son:

- Menús diseñados para lograr el máximo empleo de los medios disponibles;
- Mantenimiento de los precios, componentes del menú, servicio, decoración;
- Impone una propuesta de sistemas;
- Generalmente consiste en comida rápida;
- En la operación suele aplicarse tecnología de punta;
- Impone, por lo general, un esfuerzo en publicidad y comercialización.

En las grandes empresas la publicidad es de carácter nacional. El mantenimiento de la calidad y del precio del producto es un factor importante en la publicidad y en la venta.



### 6.3.3.- Catering de sistemas

El término catering de sistemas se aplica a aquellas operaciones que son planificadas, organizadas y costeadas de principio a fin y que se orientan hacia un mercado específico. El catering de sistemas tiene una considerable diversidad de aplicaciones, variando desde el popular hasta el de fines exclusivos en el mercado.

Las características son:

- Está orientado a satisfacer necesidades particulares
- Los menús son limitados
- Los platos son completamente estandarizados
- Implica el empleo de equipos especializados que sustituyen parte del proceso tradicional en la producción y servicio de alimentos.

### 6.3.4.- Catering para celebraciones

Casi todos los grandes hoteles y restaurantes disponen de instalaciones independientes para banquetes destinadas para celebraciones especiales, que pueden disponer de personal propio y dirección especializada. Las celebraciones típicas incluyen:

- Recepciones de bodas
- Cócteles
- Bailes
- Banquetes
- Promociones de empresas
- Conferencias
- Recepciones en general
- Reuniones

- Pasarelas de moda
- Almuerzos especiales

El catering para celebraciones puede ser llevado a cabo también por otros procedimientos tales como:

- Salas para banquetes: constituyen una empresa especializada
- Contratistas de catering externo: pueden funcionar desde instalaciones donde se preparan alimentos tales como un restaurante, panadería, pub, etc. El catering es servido en diversas ubicaciones tales como casas privadas, salones alquilados o en un gran tienda de campaña-
- Cocinas móviles: similar al catering externo aunque utilizando cocinas "in situ" tal como en la zona donde se rueda una película.

El catering para celebraciones requiere una especial habilidad organizativa, y en el caso de catering externo, también abundante capacidad de improvisación. En las celebraciones debe llegarse a acuerdos con el cliente sobre muchos aspectos además de los alimentos y bebidas. Pueden incluir la decoración. Maestro de Ceremonias, un tema y los mismos deben ser organizados con anterioridad a la celebración. Uno de los grandes atractivos del catering externo como negocio es que precisa un capital relativamente bajo para iniciarse en pequeña escala.

## 7.- Eventos Claudia Jodar

Eventos Claudia Jodar (ECJ) es una empresa familiar dedicada a la prestación de servicios de Catering. Fue fundada por Claudia Jodar con el apoyo de toda su familia.

En total son siete las personas que trabajan junto a Claudia para poder cubrir un evento: Claudia, además de ser la fundadora, se desempeña como chef en su propia cocina; Irene (mamá de Claudia) es su mano

derecha y se encarga de toda la organización en la cocina; Ángel (esposo de Claudia) se encarga de la organización de todo lo referido a vajilla, bebidas y mozos; Mirta y Mónica quienes cocinan de acuerdo a las instrucciones de la Chef; Juanita se encarga de la limpieza de la cocina y de lavar la vajilla, cristalería y utensilios; por último, José (papá de Claudia) realiza el traslado de la comida y la vajilla hasta el evento.

En la preparación de todo el menú para un determinado evento, se suele trabajar con tres días de anterioridad. Si por ejemplo el evento está programado para un día sábado, el miércoles comienzan los preparativos. Tanto miércoles como jueves se trabajan aproximadamente 4 horas. El día anterior al evento, es decir el viernes, se trabajan 10 horas y el mismo día del evento entre 6 y 7 horas.

El servicio que ofrece ECJ está dirigido principalmente a clientes de clase media, por lo general estos clientes son de Capital (San Miguel de Tucumán) y Yerba Buena; producto de las publicaciones en El Asesor, mayormente la demanda proviene de Yerba Buena.

Los proveedores más habituales a los que se adquieren los insumos para la preparación de los platillos, son:

- El Mundo: panificación
- El Abasto: carnicería
- Casque: mayorista
- Gómez Pardo: mayorista
- Makro: mayorista

Entre sus competidores más cercanos se encuentra el servicio de catering ofrecido por Graciela Bolognini.

### 7.1.- Reseña histórica

Claudia Jodar siempre se destacó por su habilidad en la cocina, tuvo sus comienzos desde muy pequeña, preparando tanto cosas dulces como saladas.

Realizó sus estudios primarios en la Escuela Nuestra Señora de Luján y continuó la secundaria en la Escuela de Comercio N°1. Como suele suceder, al organizarse viajes estudiantiles, tanto padres como alumnos buscan formas de recaudar fondos para costear dichos viajes; como era de esperarse, la opción elegida por Claudia fue la preparación y venta de cosas dulces, como alfajores de maicena, pasta frolas, bizcochuelos ,etc. Allí nació su pasión por la cocina.

Luego al terminar sus estudios secundarios se inscribió en la carrera universitaria de Arquitectura en la UNT. Paralelamente a sus estudios, empezó a cocinar para una vecina del barrio en donde vive y a cubrir pequeños eventos empresariales, gracias a la posibilidad que le brindó uno de sus tíos; de esta manera fue adquiriendo mayor experiencia en la cocina.

Cumplidos los 20 años inició su formación en una escuela de chef y cocineros profesionales: Escuela Patagonia. Dicha formación duró 3 años e hizo cursos de perfeccionamiento tanto en Tucumán como en Buenos Aires en el Instituto Argentino Gastronómico (IAG).

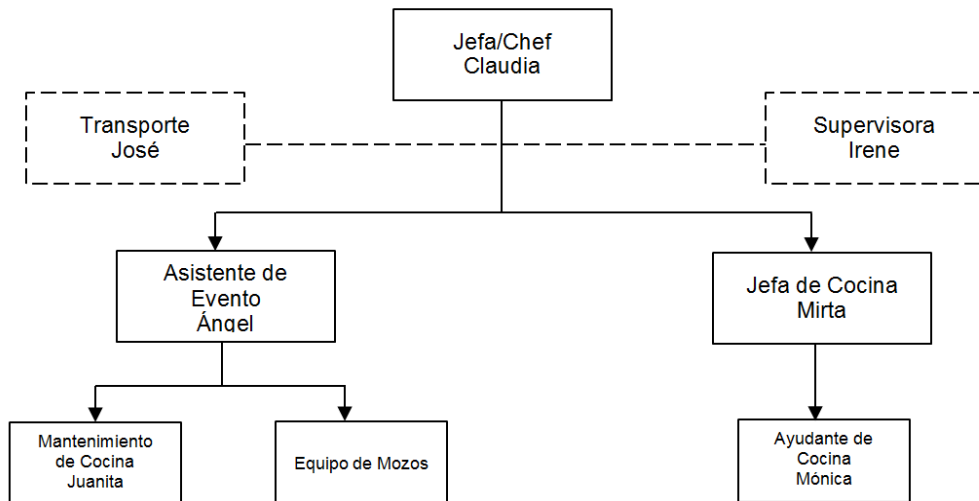
Cursó arquitectura hasta el cuarto año y luego se dio cuenta de que su pasión y amor estaba en la cocina.

A través de dicho descubrimiento fue que se decidió por emprender en su propio negocio y de esta manera nació Eventos Claudia Jodar (ECJ), como una empresa familiar dedicada a la realización y a la prestación de servicios de catering para todo tipo de evento, desde cumpleaños, 15 años, casamientos, eventos empresariales, fiestas infantiles, etc.

La empresa está compuesta por 7 personas, a parte del conjunto de mozos que dependen de la cantidad de personas en cada uno de los eventos, siendo Claudia la Chef de su propia cocina.

Al definir la estructura de la misma, nos encontramos en el primer nivel del organigrama con Claudia y seguidamente a su mano derecha, su mamá y papá. Cuenta además con todo el apoyo de su esposo y la constante ayuda de dos cocineras y una encargada de la limpieza.

### 7.2.- Organigrama actual de la empresa



### 7.3.- Análisis general de la empresa

A la hora de recibir un catering es muy importante la figura del cliente ya que se preparan menús a pedido y con modificaciones que los mismos clientes pueden solicitar, siendo posible también que haya sugerencia de la chef.

Sus clientes principales son personas que las contactan por recomendaciones o por publicidad realizada ya sea vía Facebook, o a través de páginas amarillas, y también a través del asesor de Yerba Buena.

Los productos van a depender de lo que el cliente quiera, pueden ser lunch, cena con plato principal, lunch con islas, con postres, sin postres, con vajilla o sin vajilla, y también si desean un servicio completo (incluyendo servicio de mozos) o solo retirar la comida lista.

Con respecto a la competencia, la misma es variada aunque realicen el mismo servicio. La diferencia radica en el valor agregado del producto. Eventos Claudia Jodar se diferencia por la calidad y los sabores caseros de sus preparaciones, y los precios accesibles que ofrece.

En cuanto a los proveedores, el servicio no cuenta con ningún tipo de alianza que permita obtener beneficios al comprar a un determinado proveedor, sin embargo al adquirir sus mercaderías en comercios mayoristas permite una disminución importante en los costos de mantenerse abastecida.

## 8.- Objetivos de la tesis

### 8.1.- Objetivo general

Realizar el análisis y diagnóstico inicial del Servicio de Catering “Eventos Claudia Jodar”, para diagnosticar su situación actual y poder proponer mejoras para el negocio.

### 8.2.- Objetivos específicos

- Realizar un análisis interno y externo de la organización para detectar posibles fallas empleando las herramientas más adecuadas.
- Determinar los problemas que le impiden a la empresa crecer.
- Colaborar con la definición de la estructura más adecuada a las características de la organización
- Elaborar descripción de los puestos en la empresa.
- Proponer soluciones a los problemas.

## CAPÍTULO IV

### VISIÓN Y MISIÓN

**Sumario:** 1.- Importancia de definir la visión y la misión; 1.1.- Visión; 1.2.- Misión; 2.- Por qué definir los objetivos; 2.1.- Objetivo general.

#### 1.- Importancia de definir la visión y la misión

Las empresas trabajan duro para conseguir sus metas y llegar a alcanzar su futuro ideal. Sin embargo, es usual que se pierdan en el camino porque no definen adecuadamente su misión y visión, incurriendo en un grave error que dificulta el desarrollo de una estrategia adecuada para alcanzar sus metas. Esto que parece muy fácil no lo es en la práctica, ya que las empresas no dedican el tiempo requerido para definir y compartir con los miembros de la organización lo que la empresa es y lo que quiere llegar a ser.

Si el objeto principal o razón de ser de la organización no está bien definido, se pierde eficiencia a la hora de trabajar ya que ocasionará confusiones en todos los niveles. Si la Misión no es definida correctamente por los líderes de la empresa, y no es explicada y compartida con los miembros de la misma, fácilmente se perderá por el camino, no alcanzando los resultados deseados y la visión que ha proyectado de futuro.

Hay organizaciones que han asumido una Misión sin hacer un proceso reflexivo individual en el que se cuestionen su razón de ser principal.

Para conseguir las metas y desarrollar una planificación estratégica eficiente es necesario planear las acciones organizativas alineadas a su Visión y Misión, hacer partícipes a los grupos de interés relevantes de la Organización, fomentar alianzas estratégicas e implicar a las personas de la Organización.

ECJ actualmente no tiene definida una visión ni una misión que responda a sus ideales ni que definan quién es, qué busca ni por qué lo hace. Debido a ello y con ayuda de un cuestionario y pautas para su correcta definición, pasaremos a exponer los respectivos enunciados que tratarán de dejar en claro aquellas ideas que permitirán a la empresa reflexionar y poder definir cuestiones tales como, cómo será ECJ en el futuro, cómo quiere que la empresa sea en los próximos años y qué hará en el futuro.

### 1.1.- Visión

ECJ sueña con convertirse en una empresa líder en el mercado, respondiendo a las necesidades del área metropolitana, y brindando un servicio de calidad, eficiente y competitivo, persiguiendo el anhelo de expandir el negocio, adquiriendo salón propio y contando con personal atinente, para brindar una experiencia culinaria completa.

### 1.2.- Misión

ECJ es una empresa de servicios, productora y comercializadora de alimentos caseros de gran calidad, por cuanto se encarga de la selección de sus propios ingredientes y de la fina preparación de los mismos. Dirigida fundamentalmente a clientes de nivel medio y a eventos empresariales, pone especial énfasis en la responsabilidad y en el cumplimiento en tiempo y forma de los servicios que fueren contratados por los clientes, buscando su



satisfacción y fomentando relaciones duraderas con los mismos quienes confían en ECJ para que éste se desarrolle sin fallas.

## 2.- Por qué definir los objetivos

La importancia de definir los objetivos es fundamental, es el primer paso en un proyecto, es definir el destino del viaje, la razón por la que se hace valido el esfuerzo diario de cada uno de quienes participan en un proyecto.

Los objetivos definen una situación futura, y sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones. Son fuente de legitimidad ya que justifican las actividades de todos los miembros de una empresa. Sirven para evaluar las acciones, la eficacia y productividad del equipo que conforma la empresa o que está a cargo del proyecto.

Son de algún modo, una unidad de medida que da cuenta de los resultados que va obteniendo una organización. Los objetivos están en continua evolución, modificando la relación que tiene la empresa con el medio. Por ello, es necesario revisarlos continuamente.

### 2.1.- Objetivo general

ECJ busca prestar su servicio de catering a clientes que deseen realizar cualquier tipo de evento social y empresarial, generando confianza, brindando un producto de calidad, y ofreciendo comodidad al cliente con su excelencia en el rubro gastronómico, conjugándose dentro de este mismo objetivo el deseo de que el cliente satisfecho vuelva.

Entre sus objetivos está el transformarse en una empresa sólida y más rentable, reconocida ante clientes y proveedores, innovando continuamente en la prestación del servicio y mejorando la calidad de su producto.

## CAPÍTULO V

### Herramientas para el análisis estratégico

**Sumario:** 1.- Matriz Foda; 1.1.- Análisis interno (personal, recursos, procesos y productos); 1.1.1.- Fortalezas; 1.1.2.- Debilidades; 1.2.- Análisis externo (cualquier factor o elemento externo); 1.2.1.- Oportunidades; 1.2.2.- Amenazas; 2.- Las cinco fuerzas de Porter; 2.1.- Amenaza de nuevos competidores; 2.2.- Poder de compra; 2.3.- Amenaza de productos sustitutos; 2.4.- Poder de venta; 2.5.- Rivalidad Competitiva; 3.- El Octógono; 3.1.- Entorno externo; 3.2.- Estructura formal; 3.3.- Sistemas formales; 3.4.- Estrategia; 3.5.- Estructura real; 3.6.- Estilos de dirección; 3.7.- Saber distintivo; 3.8.- Misión interna; 3.9.- Valores de la dirección; 3.10.- Misión externa; 3.11.- Entorno interno; 4.- Análisis Vrio.

Para poder efectuar el análisis estratégico de la empresa, al igual que para definir visión y misión, se llevó a cabo un cuestionario que se encuentra en el anexo.

#### 1.- Matriz Foda

##### 1.1.- Análisis interno (personal, recursos, procesos y productos)

##### 1.1.1.- Fortalezas

- ECJ se distingue de los competidores más cercanos por los sabores tan particulares en sus comidas y los precios

competitivos que ofrece; brinda un servicio y un producto de gran calidad.

- Negocio se encuentra en pleno crecimiento.
- El equipo (básicamente, la familia) está comprometido con la empresa, es responsable y busca que el evento salga de la mejor manera posible, lo que facilita el logro de los objetivos, dejando clientes satisfechos y respondiendo con puntualidad y excelencia.
- Una ventaja fundamental de la empresa, reside en el apoyo de toda la familia.
- La responsabilidad, la calidad de las comidas y la puntualidad, son valorados por los clientes, los que a su vez caracterizan a ECJ.
- Los facilitadores de ventas son, principalmente las recomendaciones que hacen los clientes después de haber probado el servicio de catering y la publicidad (esencialmente publicando imágenes de los eventos cubiertos).

#### 1.1.2.- Debilidades

- Un punto en contra (negativo) lo constituye la falta de organización. La empresa cumple con su objetivo pero no respeta una previa planificación.<sup>60</sup>
- La falta de organización podría estar respondiendo a la falta de personal (ya que la misma chef es la que se encarga de otras tareas: hacer las compras, citas con los clientes, reservar transporte). No hay delegación.

---

<sup>60</sup> Un claro ejemplo de esto se ve reflejado al momento de transportar lo necesario al evento, suelen olvidarse cosas. Esto no genera retrasos en el evento, pero hace que el poder asistir no fluya de manera tranquila y ordenada.

- Los defectos que presenta son consecuencia de falta de recursos, principalmente personal, tanto para tareas administrativas, como en la cocina. Sin embargo, analizando cuestiones de espacio físico, quizás la incorporación de nuevo personal no sea lo más indicado
- Es evidente la necesidad de organización, planificación y coordinación para llevar a cabo los eventos de la mejor manera posible.
- Se debería evitar la saturación de tareas asignadas a una sola persona, la chef.
- ECJ tiene en cuenta que el mercado considera como una debilidad la falta de habilidad al cocinar (una cuestión de buen sabor) y el no brindar un servicio que incluya mozos, vajilla, mantelería, cordialidad en el trato.
- Las ventas se ven reducidas cuando no se cumple con las expectativas de clientes: comida, tiempo y forma, servicios complementarios. Esto conlleva, además, a malas reseñas, el cliente no recomendaría a ECJ.

## 1.2.- Análisis externo (cualquier factor o elemento externo)

### 1.2.1.- Oportunidades

- El mercado está en pleno crecimiento, cada vez más son solicitados los servicios de catering, para todo tipo de eventos.
- Los productos ofrecidos satisfacen tendencias de consumo. El servicio se brinda todo el año, pero es más común que a finales del mismo se presenten la mayor cantidad de pedidos y ello debido a la organización de cenas de egresados y también de despedidas de año.

- Es posible emplear nuevas tecnologías para brindar un servicio más eficiente y más rápido, como el mejoramiento de los procedimientos de preparación de las comidas, relevamiento de pedidos, planificación de las entregas, entre otras.
- Es bien sabido para la empresa que tanto las reseñas, como las recomendaciones efectuadas por los propios clientes y demás comensales (de un determinado evento) pueden influir positivamente, posibilitando la concreción de nuevas ventas.
- La alianza estratégica con Salón Sigona representa una excelente oportunidad para ECJ (que actualmente no cuenta con salón propio). Si Salón Sigona es contratado para una fiesta, quien se encargará del servicio de catering será ECJ.

#### 1.2.2.- Amenazas

- La competencia representa una amenaza en cuestiones tales como en la planificación de los eventos; en este sentido se encuentran más preparados para responder eficientemente.
- Tanto las modas en comidas, como así también los avances en tecnología amenazan el negocio. Lo más probable es que la competencia esté mejor preparada para adaptarse a estos cambios.
- El rápido crecimiento del negocio, actualmente está significando un obstáculo, debido a que no se cuenta con capital suficiente para poder solventar dicha expansión.
- Los competidores cuentan con una buena administración y gestión de todos sus procesos.
- Los problemas de recursos de capital repercuten en la imposibilidad de la empresa de poder seguir el crecimiento que está presentando.

## 2.- Las cinco fuerzas de Porter

### 2.1.- Amenaza de nuevos competidores

1. Una de las amenazas más latente es la alta posibilidad de ingreso de nuevos competidores en el sector, ya que a medida que pasa el tiempo hay más salones que se expanden y cuentan con servicios de comida propios. Un dato importante y que debe ser tenido en cuenta es la gran rivalidad que existe en el sector.
2. No resulta sencillo iniciar en el negocio; si se piensa cubrir eventos a gran escala para emprendedores que no cuentan con salón propio, el incursionar en este negocio suele ser complicado por varias cuestiones: se requiere capacidad y habilidad para la cocina, y capacidad para atender eventos grandes, implicando además mucho sacrificio y voluntad para responder a los eventos que generalmente se desarrollan los fines de semana. El no contar con estas cualidades puede perjudicar el emprendimiento. Otro obstáculo que suele presentarse e impedir un rápido ingreso al mercado, lo constituyen las recomendaciones, con las cuales no se cuenta al comenzar el negocio.
3. Las barreras de entrada más comunes son:
  - Capital: se requiere capital principalmente para la compra de los insumos y las herramientas necesarias para la elaboración de los distintos platos. Si además se prestan servicios de vajilla, mantelería, etc. el capital debe permitir la compra de los mismos.
  - Conocimientos: De suma importancia al momento de cocinar. Los conocimientos administrativos para la organización y la

planificación (para responder correctamente con los eventos: organizar un evento para muchas personas, cumplir en tiempo y forma) también son muy útiles, pero no es un punto vital cuya carencia constituya una barrera de entrada.

- Infraestructura: Referida a las instalaciones de cocina, hornos, lavavajillas, almacén, heladeras, freezer, baño, entre otras.
  - Personal: Una persona sola no podría cubrir por completo un evento grande, por lo menos no de la mejor manera. Es fundamental contar con personal idóneo para la elaboración de los platillos, la limpieza, el transporte.
4. El entrar en este tipo negocio implica ciertas condiciones para lograr el objetivo exitosamente. No basta simplemente con saber cocinar: “cualquiera puede cocinar”, sin embargo si no se reúnen ciertas cualidades, tales como, poder escuchar y entender las necesidades del cliente, manteniendo siempre un trato amable, el emprendimiento tarde o temprano fracasará.

## 2.2.- Poder de compra

1. En cuanto a los clientes que se encuentran en la búsqueda de servicio de catering y se acercan a ECJ, estos suelen ser flexibles. La chef emite las sugerencias que considere necesarias y estas son acatadas por los consumidores. Los compradores no siguen una estructura rígida para la contratación del servicio, ni para la elección de las comidas del evento. Aunque hay excepciones.
2. Los compradores pueden disminuir drásticamente los costos. ECJ solo acepta eventos con más de 30 personas (incluyendo transporte, vajilla, mantelería, mozos). Para eventos menores solo ofrece la comida, pudiendo ser llevada hasta el salón o

bien retirada por el cliente. La cantidad de personas por evento también tiene un límite máximo; superado este límite, la realización del evento es más costoso (por ejemplo, el caso del transporte del producto-solo se cuenta con una camioneta para su traslado).

3. Los clientes de los competidores pueden imponer nuevas reglas, lo cual supone una amenaza. Los gustos van cambiando continuamente, así como las exigencias para la prestación del servicio; ECJ debe como mínimo, ponerse al mismo nivel de sus competidores en cuanto a la prestación y la calidad de los productos para poder competir. Los clientes de ECJ pueden estar de acuerdo con los servicios que le ofrece y con la modalidad en que los mismos son prestados; sin embargo, una de las claves del éxito depende de la habilidad para poder escuchar a los clientes, si las tendencias y los gustos van cambiando, ECJ no puede sobrevivir a través de la continuidad, debe ser capaz de adaptarse.

### 2.3.- Amenaza de productos sustitutos

1. Es muy sencillo encontrar alternativas para el producto ofrecido por ECJ. Los salones cuentan con propia cocina y elaboran la comida cuando es requerida y para una diversidad de eventos (significando una ventaja en cuanto a costo, básicamente por transporte); otra alternativa son las reservaciones en un bar/restaurante/pub para llevar a cabo el evento; las personas además pueden decidirse y cocinar ellas mismas la comida. Existe un gran número de posibles sustitutos, ECJ debe hallar la forma de poder ser la opción elegida.



2. Para muchos la tercerización en la realización del evento es una alternativa realmente destacada, que permite el desligue de la preparación de los platillos y les brinda libertad para preocuparse de otras cuestiones que quizás consideren más importantes, o en las cuales tenga posibilidad de poder cumplirlas satisfactoriamente.

#### 2.4.- Poder de venta

1. Existen gran cantidad de proveedores en el sector: Casque, Panadería el mundo, Las Delicias, supermercados Makro, Gómez Pardo, Carnicería El Abasto, pescadería Lets Bonus, supermercado Big Bill, entre otros.
2. No hay un proveedor que ejerza un control sobre los precios; cada uno de los distintos proveedores ofrece una variedad de precios, de allí que ECJ siempre adquiera sus mercaderías luego de realizar una búsqueda y análisis de las ofertas publicadas por los proveedores, siempre considerando que se cumpla la relación costo-beneficio (calidad).
3. El poder de los proveedores, en el caso de ECJ, es realmente relevante, ya que no produce ni se encuentra en condiciones de poder producir sus propios insumos. La alternativa más factible podría ser la asociación o la concreción de alianzas con proveedores.

#### 2.5.- Rivalidad Competitiva

1. Existen varios líderes en el mercado. Los competidores que brindan servicios a “gran escala” y que son conocidos por su excelente servicio son: Tonetti, los servicios brindados en

Fiorentina y también Graciela Bolognini, quienes no solo ofrecen sus servicios a salones, sino que además cubren eventos particulares.

2. Hay muchos competidores en el mercado. Resulta realmente fácil poder ingresar en el mercado como competidor, sin embargo, se requieren ciertos elementos indispensables, para que estos competidores puedan crecer, expandirse.
3. ECJ es una empresa muy sensible a la publicidad. A mayor publicidad, mayores son las ventas. Pero es más sensible (en cuanto a factores para la concreción de ventas) a la publicidad de boca a boca, que a la publicidad impresa (El Asesor) y a través de redes sociales (Facebook).

### 3.- El Octógono

#### 3.1.- Entorno externo

La empresa no tiene influencia sobre los precios de los productos que se adquieren a los proveedores, la ubicación en donde se desarrollará el evento ni tampoco sobre las preferencias y gustos del cliente.

#### 3.2.- Estructura formal

Con respecto a las funciones a desempeñar, estas están definidas vagamente. No hay un organigrama definido ni tampoco descripción de puestos.

### 3.3.- Sistemas formales

ECJ no cuenta con políticas formales establecidas, como así tampoco sistema de información, administración y control.

### 3.4.- Estrategia

Ofrece a sus consumidores servicio de catering: con comida a pedido, vajilla, mantelería, mozos y bebidas no alcohólicas; las ventas generalmente se concretan a través de teléfono, y el cobro por el servicio se efectúa en dos partes, anticipo (50% al momento de contratación) y cancelación (50% restante al momento del evento).

### 3.5.- Estructura real

Las personas que allí trabajan, son personas comprometidas con ECJ. Debido a que conforman el grupo familiar, sus relaciones son muy cercanas, se trabaja en equipo para llegar al objetivo marcado. La chef es la única que se formó profesionalmente para poder desempeñarse como tal, a pesar de ello, continuamente ella y las demás personas van aprendiendo en el día a día (la dueña se encarga de capacitarlos).

### 3.6.- Estilos de dirección

Generalmente las decisiones son tomadas por la chef, ella misma se encarga de asignar las tareas a cumplir por cada una de las personas implicadas para el desarrollo del evento.

### 3.7.- Saber distintivo

Como se mencionó anteriormente, la chef es la que se encarga de capacitar a las personas que trabajan con ella, más que nada en cuestiones de cocina. Una de las competencias distintivas en ECJ, consiste en la responsabilidad y el compromiso que asume para responder a un servicio contratado, conjuntamente con el sabor tan particular del producto final ofrecido, crean una herramienta que la distinguen de sus competidores.

### 3.8.- Misión interna

Al personal de ECJ se le brinda seguridad en su empleo, siempre que estos tengan presente la misión de la empresa y se comprometan con ella; el ambiente de trabajo es confortable y la motivación es una cuestión importante para obtener lo mejor de cada una de las personas.

### 3.9.- Valores de la dirección

No hay políticas institucionales que rijan en la empresa, ni modos en que se solucionen conflictos inter-motivacionales, y al tratarse de una empresa familiar, no cuenta con un sistema de sanciones lo que puede ocasionar algunos problemas.

### 3.10.- Misión externa

Genérica: El clima laboral es más que confortable, se logra rápidamente confianza y el compromiso de los partícipes. Lo mismo sucede con los clientes, se crean buenas relaciones y duraderas. Con los proveedores la relación es solamente para compras.

Especifica: La empresa desea satisfacer las necesidades de sus clientes, más que nada en cuanto a comida y precio, luego viene lo vinculado a un buen servicio de mozos, buena atención, entrega a tiempo, entre otras cosas.

### 3.11.- Entorno interno

La falta de organización, al momento de realizar las compras, controlar la vajilla que se utilizará, al momento del transporte, entre otras, es una cuestión que escapa del control directivo (chef/dueña), así también la incapacidad para delegar y la influencia de relaciones familiares (relaciones más directas, menos laborales/profesionales). Se debe agregar además el hecho de que no hay sistemas formales para transmitir el conocimiento y la motivación nace a partir de las buenas relaciones entre la familia y demás personas.

### 4.- Análisis Vrio

<b>ANÁLISIS VRIO</b>				
<b>RECURSOS</b>	<b>VALOR</b>	<b>RARO</b>	<b>INIMITABLE</b>	<b>ORGANIZACIÓN</b>
Expertise de la chef	SI	NO	SI	SI
Reputación ante clientes	SI	NO	NO	SI
Cartera de clientes	SI	NO	SI	SI
Ubicación Geográfica	SI	NO	NO	SI
Calidad del producto	SI	NO	NO	SI

Del análisis VRIO realizado se determinó que la empresa tiene como ventajas competitivas sostenibles la expertise de la chef y la cartera de clientes. A pesar de que estos recursos no cumplen con las 4

características que presenta el análisis VRIO, igualmente se los considera como tal, debido a la alta influencia que tienen en el mercado en el que actúa ECJ. Son recursos que deben ser explotados para lograr la creatividad y la innovación a partir de ellos, buscando siempre que a la competencia le resulte raro y difícil poder imitarlo.

Con respecto a los otros recursos mencionados en el cuadro, podemos afirmar que no son estratégicos porque la competencia puede llegar a ellos sin ninguna tipo de obstáculo. ECJ podría considerar la posibilidad de, en el largo plazo, explotar alguno de ellos buscando su rareza e inimitabilidad, logrando que la empresa sea altamente competitiva.

Un caso especial se presenta en el análisis de la cartera de clientes. Se la considera como un recurso inimitable, a raíz de la alta fidelidad que presentan dicho clientes. Cuando el cliente tiene un nuevo evento, buscan y contratan los servicios de ECJ por la calidad y el buen servicio que recibieron en eventos anteriores.

## CAPÍTULO VI

### Definición de la estrategia

**Sumario:** 1.- Concepto de estrategia; 1.1.- Características de estrategia; 1.2.- Estrategia y rendimiento; 1.3.- Cuando formular la estrategia; 2.- Necesidad de la formulación estratégica; 2.1.- Organigrama propuesto-Diseño de puestos; 2.1.1.- Concepto de puesto; 2.1.2.- Organigrama como medio de información y de análisis; 2.1.3.- Diseño de puestos; 2.1.4.- Organigrama propuesto; 2.1.5.- Diseño de puestos en ECJ; 2.2.- Descripción de puestos - Análisis de puesto; 2.2.1.- Descripción de puestos; 2.2.2.- Análisis de puestos; 2.2.3.- Descripción de puestos en ECJ; 2.2.4.- Asesor de Marketing: Análisis de puesto; 2.3.- Documentación - Formularios pre impresos; 2.3.1.- Sistemas de Información; 2.3.2.- Entradas de datos; 2.3.3.- Procesamiento y salida de la información.

#### 1.- Concepto de estrategia

Básicamente, una estrategia consiste en una serie de normas para la toma de decisiones que guían el comportamiento de la organización.<sup>61</sup>

Estas normas pueden ser de cuatro tipos:

1. Criterios con los que se mide el rendimiento presente y futuro de la empresa (objetivos y cantidad deseada como meta).

---

<sup>61</sup> ANSOFF, Igor H., La dirección estratégica en la práctica empresarial, trad. Por Miguel Ángel Sánchez Carrión, 2ª edición, Editorial Addison Wesley Iberoamericana, (Delaware, 1997), Pág. 46.

2. Normas para desarrollar la relación de la empresa con su ambiente externo (estrategias de mercado y productos o estrategia empresarial)<sup>62</sup>
3. Pautas para establecer las relaciones y los procesos internos dentro de la organización (concepto de organización).
4. Reglas por medio de las cuales la empresa dirige sus negocios diarios (políticas operativas).

#### 1.1.- Características de estrategia

Una estrategia posee varias características:

1. El proceso de formulación estratégica que establece las direcciones generales en las que la posición de la empresa crecerá y se desarrollará.
2. Como consecuencia la estrategia debe utilizarse para crear proyectos estratégicos a través de un proceso de búsqueda. Esta búsqueda debe centrarse en áreas definidas por la estrategia y en seleccionar y descubrir posibilidades que no concuerden con la estrategia.
3. Al formular la estrategia no es posible enumerar todos los proyectos que se irán descubriendo; por tanto, la formulación de estrategia debe apoyarse en información agregada incompleta e incierta sobre los tipos de alternativas.
4. Cuando la búsqueda descubre alternativas específicas, la información más precisa y completa que se encuentra disponible puede hacer surgir dudas sobre la sensatez de la opción estratégica original: el uso con éxito de la estrategia requiere una retroalimentación.

---

<sup>62</sup> Qué tecnología de productos desarrollará la empresa, dónde y a quién se venderán los productos, como obtendrá la empresa ventaja sobre sus competidores.



5. Debido a que tanto la estrategia como los objetivos se usan para seleccionar proyectos, parece ser similares, aunque en realidad son distintos, pues los objetivos representan los fines que la empresa intenta lograr, mientras que la estrategia constituye los medios para lograr dichos fines.<sup>63</sup>
6. La estrategia y los objetivos son intercambiables en diferentes periodos de tiempo y en distintos niveles de organización. Así por ejemplo, la participación en el mercado pueden ser un objetivo de la empresa en un determinado momento y su estrategia en otro.
7. Cuando los objetivos y la estrategia se elaboran dentro de una organización surge una relación jerárquica característica que consiste en que los elementos de la estrategia en un nivel alto de la gerencia se convierten en objetivos en un nivel inferior.

La estrategia es un concepto elusivo y algo abstracto, pues su formulación no produce generalmente una acción productiva inmediata en la empresa, resultando en un proceso costoso en términos monetarios y de tiempo.

## 1.2.- Estrategia y rendimiento

Debido a que la gerencia es una actividad práctica y orientada hacia los resultados, es necesario preguntar si un concepto abstracto como la estrategia puede contribuir adecuadamente al rendimiento de la empresa.

En la empresa lucrativa, el interés por la formulación explícita de la estrategia es relativamente reciente.

Aunque las estrategias pueden descubrirse en muchos casos, con frecuencia no son explícitas, pues existen conceptos privados compartidos solamente por la alta dirección o un sentido difuso, comprendido

---

<sup>63</sup> Ibidem, Pág. 47.

generalmente pero verbalizado en raras ocasiones, de un propósito común a través de toda la empresa.<sup>64</sup>

Algunos gerentes argumentan, que una condición deseable en los negocios es que la estrategia no debe ser explícita, debido a que representa una ventaja competitiva exclusiva de la empresa.

Desde mediados de los años cincuenta, se ha difundido un punto de vista opuesto a favor de una estrategia formulada cuidadosa y explícitamente, que apoya no sólo que la estrategia sea un asunto de interés para muchos gerentes en toda la empresa, sino también para muchos trabajadores importantes sobre todo de las áreas de marketing e I+D, ya que realizan contribuciones importantes en la formulación de la estrategia y además son los agentes principales para su implantación.

Midiendo su contribución al éxito de la empresa, debemos concluir que ambos puntos de vista (explicitar o no la estrategia) son correctos, pues muchas empresas lograron o están logrando el éxito sin el beneficio de una estrategia enunciada explícitamente, mientras que un número pequeño pero creciente se benefició con la formulación deliberada de la estrategia.<sup>65</sup>

### 1.3.- Cuando formular la estrategia

Una pregunta que debe ser planteada es cuándo se vuelve esencial recurrir a una estrategia explícita. Una condición para utilizarla es cuando los cambios rápidos y discontinuos se presentan en el ambiente de la empresa, lo cual puede ocurrir debido a la saturación de los mercados tradicionales, los descubrimientos tecnológicos dentro y fuera de la empresa o a un ingreso repentino de nuevos competidores.

En estas circunstancias, las tradiciones establecidas y la experiencia de la organización ya no son suficientes para enfrentar los

---

<sup>64</sup> Ibidem, Pág. 48.

<sup>65</sup> Ibidem.

nuevos retos y oportunidades, pues sin el beneficio de una estrategia uniforme, existen muchas posibilidades de que las diferentes partes de la organización desarrollen respuestas distintas, contradictorias e ineficaces. Esto dará como resultado muchos conflictos y, en consecuencia, la nueva orientación de la empresa será prolongada, turbulenta e ineficiente.<sup>66</sup>

## 2.- Necesidad de la formulación estratégica

De acuerdo con lo dicho precedentemente y dada la importancia de la formulación estratégica, se plantea la necesidad de que la empresa realice todo un trabajo de desarrollo de la estrategia.

Se muestran a continuación una serie de avances propuesto para una mejor definición de la estructura de Eventos Claudia Jodar, propuestas que surgen directamente a partir del análisis estratégico previamente efectuado y que contribuirán a que la empresa, más adelante, pueda definir su estrategia.

### 2.1.- Organigrama propuesto. Diseño de puestos

#### 2.1.1.- Concepto de puesto

El concepto de puesto se basa en las nociones de tareas, obligaciones y funciones.

El puesto se integra de todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición definida formal en el organigrama de la organización.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Ibidem, Pág. 50.

<sup>67</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Administración de recursos humanos: El capital humano en las organizaciones, trad. Por Pilar Mascaró Sacristán y María del Carmen Hano Roa, 8ª edición, McGraw Hill, (México, 2007), Pág. 203.

### 2.1.2.- Organigrama como medio de información y de análisis

Un organigrama es una representación gráfica, total o parcial de la estructura formal de una organización, en un tiempo y espacio determinados. Muestra como hay relaciones existentes entre las partes que componen y la interrelación entre ellas y su medio ambiente. Es el Diagrama de la Estructura de una organización, en términos de unidades, sectores o puestos de trabajo y de las relaciones existentes entre ellos. El objetivo de ello es:

- **como medio de información:**

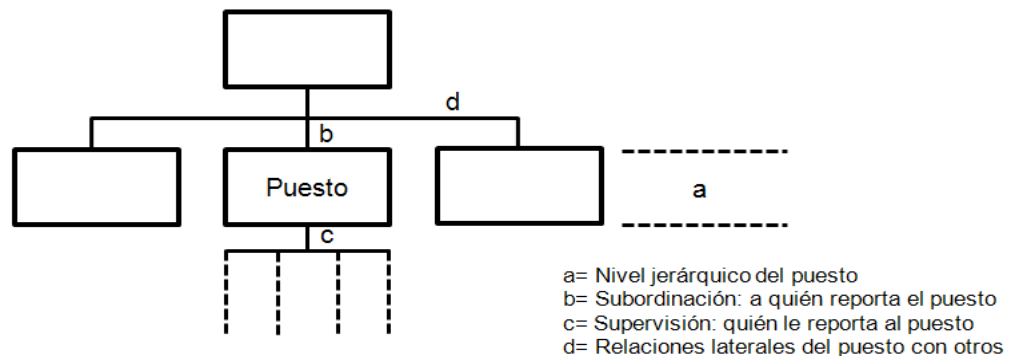
1. definir los niveles de jerarquía formal
2. definir las relaciones de autoridad y asesoramiento
3. especificar las divisiones geográficas, de productos y de clientes
4. muestrear los órganos colegiados, las direcciones, los departamentos, las divisiones, los sectores
5. ubicar la posición de cada participante y su relación con el resto
6. facilitar la formación e instrucción de las personas que ingresan a la organización.

- **como medio de análisis:**

1. los organigramas deben brindar una visión integral o global de la estructura de la organización
2. permitir el relevamiento de la estructura vigente
3. proponer cambios para mejorar la estructura actual, y proyectar e implementar una nueva
4. permitir la comparación de las distintas estructuras en distintas empresas
5. permite detectar las distintas fallas estructurales que pueden ocurrir en el transcurso del trabajo en una empresa. *Alcance de control:* cuando una persona tiene más divisiones, sectores o

áreas a su cargo de los que puede controlar y realizar una supervisión efectiva. *Unidad de mando*: cuando se detecta que un sector depende de dos jefes lo que no es razonable. *Subordinación unitaria*: cuando se encuentra repetidas veces la subordinación “uno a uno”. *Equilibrio de estructura*: se detecta cuando la estructura está desequilibrada. *Homogeneidad operativa*: cuando se presentan fallas de efectiva separación de funciones y no existe un control por oposición de intereses de ello)<sup>68</sup>

Cada puesto constituye una unidad en la organización y consta de un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo distinguen de otros puestos. En un organigrama es posible definir su nivel jerárquico, subordinación, subordinados y el departamento o división al que pertenece.



### Posicionamiento del puesto en el organigrama

**FUENTE:** Chiavenato (2007)

#### 2.1.3.- Diseño de puestos

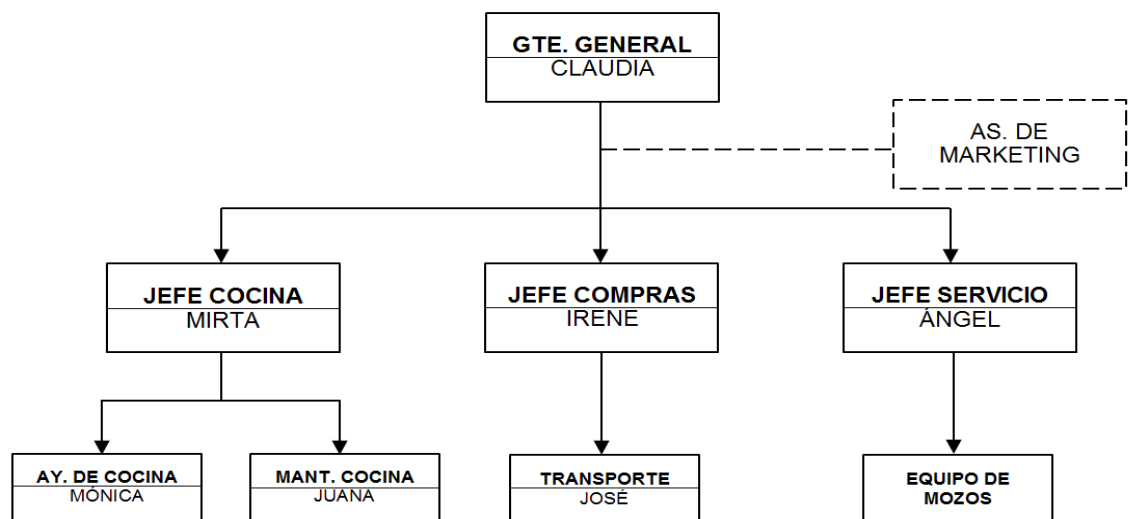
Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones:

---

<sup>68</sup> Ibidem.

1. Contenido del puesto: El conjunto de tareas y obligaciones que el ocupante deberá desempeñar.
2. Métodos y procedimientos de trabajo: Cómo debe desempeñarse ese conjunto de tareas u obligaciones.
3. Responsabilidad: a quién debe reportar el ocupante del puesto.
4. Autoridad: a quién debe supervisar el ocupante del puesto.

#### 2.1.4.- Organigrama propuesto



#### 2.1.5.- Diseño de puestos en ECJ

Queda reflejado en el organigrama anterior, la forma en la que se re-acomodó al personal existente y se lo asignó a puestos de acuerdo a un esquema de jerarquía, autoridad y responsabilidad al cual, de ahora en más, deberían responder.

Dichos puestos nacen de un previo diseño que toma muy en cuenta las características de los empleados actuales y tratan de no alejarse demasiado de las funciones que ahora desempeñan.

Los tres jefes: de cocina, compras y servicio, están bajo la autoridad de la gerente, tanto así los demás empleados, los cuales a su vez se encuentran en posición de subordinados ante sus respectivos jefes.

Cabe aclarar, que este esquema planteado solo busca definir niveles de autoridad, puesto que las relaciones cercanas y de familia no se verán perjudicadas. Se busca la organización de las tareas y funciones que cada uno debe cumplir.

En cuanto al puesto de asesor de marketing, este es un puesto que aún no ha sido cubierto. Se propone además de este nuevo organigrama, la contratación de una persona idónea para cubrir dicho cargo. Trabjará a la par de la gerente general, aconsejando y brindando su opinión cuando sea necesario, además de realizar otras tareas administrativas.

## 2.2.- Descripción de puestos. Análisis de puesto

### 2.2.1.- Descripción de puestos

La descripción de puestos muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto, mientras que las especificaciones de puestos proporcionan los requisitos necesarios que debe tener el ocupante del puesto.<sup>69</sup>

La descripción es un proceso que consiste en enunciar tareas o responsabilidades que lo constituyen y lo distinguen de los otros puestos de la organización. Relaciona las responsabilidades o tareas del puesto, la periodicidad para la realización de dichas tareas, los métodos para llevarlas a cabo y los objetivos, es decir, el por qué se debe hacer.

---

<sup>69</sup> Ibidem, Pág. 226.

DESCRIPCION DEL PUESTO		
Título del puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Clave:		
Departamento:	División:	
Descripción genérica:		
Descripción específica:		

Ejemplo de una hoja de descripción del puesto

**FUENTE: Chiavenato (2007)**

### 2.2.2.- Análisis de puestos

Una vez hecha la descripción de puestos, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, una vez identificado el contenido, se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante.<sup>70</sup>

### 2.2.3.- Descripción de puestos en ECJ

GERENTE GENERAL: CLAUDIA

- Coordinar citas con los clientes (a través de la asesora), para que el cliente le comunique el menú elegido y los servicios complementarios que requerirá para el evento.
- Con ayuda de la asesora de marketing, completar el formulario de pedido y ficha individual del cliente.
- Cobro del servicio contratado, tanto del anticipo como de las cancelación del saldo restante, emitiendo recibo respectivo.

---

<sup>70</sup> Ibidem, Pág. 227.



- Comunicar a la jefa de compras el pedido del cliente, seguidamente a la Jefa de cocina y por último, comunicar al Jefe de Servicios.
- Completar, conjuntamente con la jefa de cocina y la ayudante de cocina, la ficha de comidas.
- Determinar cuál será el tamaño de la porción y la presentación de los platos. Esto deberá verse reflejado en la ficha de comida.
- Recibir las requisiciones de materia prima y revisar sus costos.
- Autorizar la adquisición de mercaderías.
- Recibir las requisiciones de materiales y artículos de limpieza, revisar sus costos y realizar el pedido a los proveedores (en caso de tratarse de compras grandes).
- Autorizar la reposición de elementos de cocina requeridos por el jefe de cocina.
- Autorizar los servicios de mantenimiento de los equipos de cocina.
- Analizar el reporte de ventas realizadas, para tomar las acciones respectivas, de acuerdo a las alternativas planteadas por la asesora de marketing o bien alternativas que surjan de sí.
- Analizar mensualmente el estado de resultados realizado por la Asesora de marketing.
- Revisar y analizar los presupuestos que se están usando en el presente y autorizar su actualización de acuerdo a costos.
- Evaluar la posibilidad de efectuar variaciones necesarias en los menús para disminuir costos, revisando que la materia prima empleada no sea muy cara. Manteniendo la calidad de los productos.
- Autorizar las promociones y cortesías especiales.
- Coordinar con todos los jefes los programas de promociones.

- Supervisar el trabajo realizado por los empleados a su cargo como lo son, la jefa de cocina, la jefa de compras y el jefe de servicios.
- Pagar los sueldos a los empleados.
- Asignar las tareas, determinar los horarios de trabajo y días libres para el personal, así como proveerles la vestimenta adecuada para cumplir su labor.
- Promover las buenas relaciones entre todos los empleados del establecimiento y planear los programas de capacitación.
- Realizar juntas continuas con los empleados para evaluar el desempeño de los mismos y establecer medida necesarias para mejorar.
- Establecer normas a respetar en cuanto a limpieza y orden en la cocina.
- Establecer con la jefa de cocina las especificaciones que los productos y materias primas deben reunir para mantener un estándar de calidad.
- Evaluar si la materia prima cumple con los estándares de calidad, previo al momento de cocinar.
- Cumplir las funciones de chef en su cocina.

#### ASESORA DE MARKETING

- Atender llamados y leer mails (ó mensajes vía Facebook), respondiendo a consultas de los clientes, cuando corresponda.
- Llevar agenda de servicios contratados, verificando disponibilidad para aceptar nuevos pedidos.
- Consultar con la Gerencia y solicitar autorización para cerrar una venta.

- Llenar la ficha de clientes, completando los datos requeridos del mismo, especialmente datos de contactos.
- Efectuar análisis de la cartera de clientes, determinando cual es el medio por el que mayormente se acercan a la empresa.
- Verificar si se efectuó el cobro del anticipo y seguimiento hasta la cancelación del mismo.
- Conjuntamente con la chef, completar la ficha de pedidos lo más detalladamente posible.
- Efectuar el seguimiento de los pedidos, hasta la prestación de los mismos, comparando con la ficha de pedido y verificando que se brinde todo lo solicitado por el cliente.
- Colaborar con la Gerencia en el análisis de costo/beneficio.
- Revisar que los costos de la mercadería no sean muy caros pero manteniendo siempre la calidad de los productos.
- Revisar periódicamente los presupuestos de menús y consultar con la gerencia la posibilidad de actualizarlos, en caso de ser necesarios.
- Realizar mensualmente el estado de resultados de la empresa.
- Evaluar alternativas de promociones, tanto para temporadas bajas como para temporadas altas.
- Realizar reportes de ventas efectuadas, emitir observaciones respecto a políticas comerciales implementadas con anterioridad y proponer alternativas para mejorar las ventas.
- Recibir las quejas del cliente cuando se presenten y dar soluciones rápidas y eficaces.
- Pedir presupuesto y cotización a proveedores; eventualmente realizar pedidos telefónicos.

#### JEFA DE COCINA: MIRTA

- Realizar los procedimientos de preparación de acuerdo a las fichas de comida y con previo conocimiento de los pedidos del cliente.
- Conocer los tiempos de cocción de los alimentos.
- Conocer las técnicas para evaluar por medio del olor, color o sabor si la materia prima se encuentra en mal estado.
- Supervisar el trabajo de la ayudante de cocina y la encargada de mantenimiento.
- Controlar el manejo y uso de la materia prima para que no haya desperdicios ni robos.
- Inspeccionar las porciones, guarniciones, limpieza, de acuerdo con lo establecido por la gerencia.
- Supervisar la limpieza de la cocina por parte de la encargada de mantenimiento.
- Hacer el inventario de la materia prima de uso inmediato e informar a la jefa de compras sobre todas las mercaderías consumidas.
- Realizar el pedido de reposición de los elementos de cocina que sean necesarios.
- Colaborar con la gerencia en la formulación de las fichas de comida.

#### AYUDANTE DE COCINA: MÓNICA

- Conocer las recetas estándares de los platos elaborados.
- Cuidar el equipamiento y los utensilios de cocina.
- Respetar las órdenes recibidas de la jefa de cocina.
- Preparar las mercaderías que serán utilizadas, verificando su buen estado.

- Colaborar para mantener el orden y la limpieza.
- Revisar el correcto funcionamiento de los equipos de cocina y realizar las solicitudes de servicio de mantenimiento cuando lo crea necesario.
- Llevar el control de existencia dentro de la cocina e informar a la jefa de cocina sobre las roturas o pérdidas de materiales y equipo en la cocina.

#### ENCARGADA DE MANTENIMIENTO: JUANITA

- Limpiar el área de recepción de materia prima.
- Hacer la limpieza de toda la vajilla, cristalería y cubiertos, luego de que ha sido utilizada por los clientes.
- Lavar todos los utensilios y materiales de la cocina después de que han sido utilizados en la cocina.
- Lavar y planchar toda la mantelería una vez finalizado el evento.
- Acomodar todo los artículos que han sido previamente lavados y secados como cristalería, mantelería, utensilios de cocina, etc.
- Realizar pedidos de materiales y artículos de limpieza a la jefa de cocina, que podrán ser autorizados directamente por la jefa de compras o la gerente general.
- Realizar la limpieza continua de la cocina para que ésta esté en condiciones adecuadas y no se pierda o dañe la materia prima.
- Realizar la limpieza y mantenerla en el lugar de trabajo.

#### JEFA DE COMPRAS: IRENE

- Analizar el informe respectivo de las materias primas consumidas, emitida con anterioridad por la jefa de cocina y actualizar el inventario.
- Colaborar en la elaboración y la revisión de las fichas de comida.
- Realizar el pedido a los proveedores previa autorización de la gerente.
- Garantizar aprovisionamiento de materiales y que el trabajo no se frene por falta de los mismos.
- Buscar nuevos proveedores.
- Control de pedidos recibidos de acuerdo al requerimiento realizado.
- Coordinar con la jefa de cocina la preparación de los pedidos, así como el control de costos.
- Autorizar pagos en efectivo que salen del fondo fijo para compras menores que realiza la cocina.
- Recibir las requisiciones de materia prima realizadas por el jefe de cocina, asignarles su costo y compararlas con el inventario, determinando las cantidades a comprar.

#### JEFE DE SERVICIOS: ÁNGEL

- Preparar la vajilla, mantelería, cristalería y todos los demás enseres necesarios para coordinar y dirigir al equipo de mozos.
- Mostrar la forma de presentación en la mesa, doblado de servilletas, colocación de copas y explicar detalladamente (de acuerdo a las especificaciones de la gerente), al equipo de mozos, cada uno de los platos.

- Procurar que los platos sean retirados inmediatamente después de que los clientes de toda la mesa hayan terminado sus respectivos platos.
- Atender las peticiones de la cocina y el salón para proporcionarles la asistencia que necesiten.
- Encargarse de los objetos olvidados para su pronta devolución.
- Tratar a los comensales con toda la cordialidad posible y satisfacer todas las necesidades y deseos que éstos pudieran tener.
- Establecer normas y estándares para el cuidado del equipamiento y materiales.
- Llevar un control e informar a la gerente general sobre las roturas o pérdidas de materiales (vajilla, cristalería, etc.).
- Contribuir en la verificación del buen funcionamiento de los equipos.

#### TRANSPORTE: JOSÉ

- Trasladar la vajilla y la comida al lugar del evento.
- Retirar la vajilla luego de utilizada en el evento.
- Recoger los pedidos de compras hechos al proveedor.
- Eventualmente, traslado de los mozos hasta el lugar del evento.

#### 2.2.4.- Asesor de Marketing: Análisis de puesto

Tanto en la propuesta de organigrama, como en la descripción de puestos se hizo mención de las funciones de la asesora de marketing.

Se propone la incorporación de esta nueva figura en la empresa debido a que la gerente cuenta más que nada con conocimientos en cuestiones de cocina y realización de eventos. Dicha asesora permitirá la

implantación de cuestiones más relativas a la organización y la planificación del evento, así como la elaboración de ciertos reportes para evaluar el desempeño de la empresa.

El análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto:

1. Requisitos intelectuales.
2. Requisitos físicos.
3. Responsabilidades que adquiere.
4. Condiciones de trabajo.<sup>71</sup>

La Asesora de Marketing debe reunir los siguientes requisitos:

#### **1. Requisitos intelectuales.**

El posible candidato/a debe ser un estudiante avanzado de carreras como administración de empresas, marketing o afines. Debe contar además con conocimientos de herramientas informáticas (Word, Excel, Publisher, Access) y redes sociales, pudiendo contar también con conocimiento y experiencia en e-commerce y en la gestión de recursos. Dicho candidato debe poseer cualidades para la adaptabilidad, flexibilidad e iniciativa para formar parte de ECJ, debido a que los servicios que presta generalmente son brindados los fines de semana y feriados. Aptitudes con las que además deberá contar: excelente presentación y amabilidad, capacidad de comunicación, fluidez oral, habilidad para prever y adaptarse, buena noción del tiempo, buenas relaciones interpersonales, orientación al logro de objetivos y capacidad de negociación.

Se requiere experiencia previa para el ocupante del puesto, no menor a un año desempeñándose en puestos similares.

---

<sup>71</sup> Ibidem, Pág. 228.



## **2. Requisitos físicos.**

El puesto no implica demasiado esfuerzo físico. El asesor deberá encargarse de tareas de oficina, trabajando con teléfono, computadora y conexión a internet. Sin embargo requerirá mucha destreza y habilidad para llevar la agenda actualizada y tener conocimiento al día de los espacios disponibles para responder a posibles eventos.

## **3. Responsabilidades que adquiere.**

Se requerirá extrema confidencialidad y discreción, ya que se encargará de manejar información personal de los clientes e información vinculada a las ventas realizadas y a las ganancias obtenidas.

## **4. Condiciones de trabajo.**

Su trabajo se realizará en oficina, pudiendo también hacerlo desde su casa, atendiendo consultas de los clientes.

### 2.3.- Documentación. Formularios pre impresos

#### 2.3.1.- Sistemas de Información

Un sistema de información (SI) puede ser cualquier combinación organizada de personas, hardware, software, redes de comunicación y recursos de información que almacene, recupere, transforme y disemine información en una organización.<sup>72</sup>

Existen tres razones básicas para todas las aplicaciones de negocio de la tecnología de información. Se hallan en las tres funciones vitales que los sistemas de información pueden desempeñar para una empresa.

- Apoyo a sus procesos y operaciones de negocio

---

<sup>72</sup> O'BRIEN, James A., MARAKAS, George M., op. cit., Pág. 4.

- Apoyo a sus empleados y directivos en la toma de decisiones
- Apoyo a sus estrategias para conseguir una ventaja competitiva<sup>73</sup>

Las actividades básicas del procesamiento de la información que ocurren en los sistemas de información son cuatro:

- Entrada de recursos de datos: Los datos acerca de las transacciones de negocio y otros eventos deben capturarse y prepararse para su procesamiento mediante la actividad de entrada. Con frecuencia los usuarios finales introducen datos directamente en un sistema informático, o registra datos sobre transacciones en algunos tipos de medios físicos, tales como un formulario de papel.
- Procesamiento de los datos en información: Los datos están, por lo general, sujetos a actividades de procesamiento, tales como cálculo, comparación, ordenamiento, clasificación y resumen. Estas actividades organizan, analizan y manipulan los datos, hasta convertirlos en información para los usuarios finales.
- Salida de los productos de información: La información en sus diversas formas se transmite a los usuarios finales y queda a su disposición en la actividad de salida. El objetivo de los sistemas de información es la elaboración de productos de información apropiados para los usuarios finales. Los productos comunes de información incluyen mensajes, reportes, formularios, etc.
- Almacenamiento de recursos de datos: El almacenamiento es un componente básico de los sistemas de información. Es la actividad de los sistemas de información en la cual los datos y

---

<sup>73</sup> Ibidem, Pág. 8.

la información se retienen de forma organizada para su uso posterior.

- Control del desempeño del sistema: Un sistema de información debería producir retroalimentación acerca de sus actividades de entrada, procesamiento, salida y almacenamiento. Esta retroalimentación debe monitorearse y evaluarse para determinar si el sistema satisface los estándares de desempeño establecidos.<sup>74</sup>

### 2.3.2.- Entradas de datos

Eventos Claudia Jodar es una empresa que a pesar de contar con varios años desempeñándose en la prestación de servicios de catering, no cuenta con herramientas que facilitan cuestiones administrativas ni de planificación y organización. Se propone, como paso inicial, la creación de los siguientes formularios:

- **Ficha de clientes.** Este formulario permitirá la rápida identificación de los clientes que contratan los servicios. En dicho formulario constaran los datos básicos y personales del cliente: nombre y apellido, dirección, teléfono, celular, mail, Facebook (opcional), y se indicará además cómo se contactó con ECJ. Allí también se podrá identificar el o los eventos para los que contrató a ECJ la fecha del mismo y si se desarrolló de manera correcta, pudiendo constar una calificación del mismo y observaciones; resultaría preciso indicar además el número de pedido por si fuese necesario determinar qué solicitó el cliente en dicha oportunidad. Esta BD no necesariamente tiene que estar impresa, puede ser un registro informático.

---

<sup>74</sup> Ibidem, Pág. 30.

- **Formulario de pedidos.** En él se indicará el lugar donde se desarrollará el evento, horario del mismo, comida solicitada, mantelería, vajilla, mozos, bebidas y cantidades de todas ellas, mostrando además cuál fue el anticipo dejado, la fecha en la que el cliente lo pagó y el saldo adeudado que deberá ser pagado previamente o en el mismo día del evento. Para una rápida localización del cliente también se pondrá en la parte superior información de contacto. Abajo del formulario respectivo se dejará un espacio para la firma del cliente y le se entregará una copia del mismo.
- **Fichas de comida.** Indicando el tipo de plato, si es entrada, principal, islas, postre, mesa dulce, etc. Se redactará una breve descripción del mismo y se pondrán los ingredientes que son necesarios para su elaboración, así como las cantidades a utilizar. Se incluirá también en la ficha la preparación del plato y las variaciones si es que hubiese, el tiempo de cocción, el tamaño de la porción y la presentación. El completar este formulario de manera precisa, permitirá facilitar el proceso de compra.

### 2.3.3.- Procesamiento y salida de la información

Al no contar con un sistema informático en funcionamiento y al no haber posibilidad (por lo menos por ahora) de implantar un sistema en la empresa, todas las actividades de procesamiento de los datos obtenidos y las salidas de dicha información se realizará de manera manual, mediante el cálculo de indicadores, la comparación con información obtenida con anterioridad, comparación con los resultados del mercado, entre otros.

## CONCLUSIONES

Desde hace ya tiempo, los servicios de catering han dejado de ser simplemente un servicio de comida y bebida. La importancia de este tipo de servicios, en Argentina, ha ido incrementando con el correr de los años producto de la necesidad y la búsqueda continua de los clientes de desligarse de la preparación directa del evento.

Hoy el cliente es muy dinámico. Se acerca no solo con más de una inquietud y un alto nivel de exigencia, sino también demanda mucha velocidad de respuesta. Junto con esto, se ha notado cómo los clientes prefieren un servicio integral más que un servicio de gastronomía. Es decir, buscan que el catering forme el evento en su totalidad: desde el menú seleccionado, decoración, ambientación, un buen show, recepción y detalles que sobresalgan.

Cada día el cliente se torna más exigente, más experto, lo que conlleva a que existan más negocios que actúen como competencias entre ellos y es aquí donde radica la importancia de contar con una buena administración.

El poder trabajar con una empresa familiar y de pequeño tamaño, nos permitió un mayor acercamiento e involucramiento con los objetivos planteados previamente. Pudimos conocer la empresa y su origen, entender sus ideales y expectativas de crecimiento, y comprender su deseo de seguir siendo una empresa familiar.

En cuanto al cumplimiento de los objetivos, los mismos fueron logrados en su totalidad.

Empleando la matriz FODA, las cinco fuerzas de Porter, el octógono y el análisis VRIO, fue posible realizar un análisis tanto interno como externo de la empresa, en donde se observaron los problemas a los cuales se enfrenta.

La falta de organización y de coordinación, en respuesta de una previa planificación, es un tema que dificulta el correcto desempeño de ECJ, al igual que la sobrecarga de responsabilidades a cargo de la chef; se suma, además, la imposibilidad actual de responder al rápido crecimiento del mercado. Estos problemas se ven agravados a causa de la gran cantidad de salones que deciden abrir sus propias cocinas y así abastecerse ellos mismos, tanto de la comida como de la bebida, para cubrir los eventos.

Se plantearon ciertas mejoras para solucionar cuestiones internas y organización:

- Definición de la estructura: que permitirá ubicar a cada miembro de la empresa en una posición jerárquica, definiendo relaciones entre los mismos.
- Descripción de puestos: facilitará a cada empleado el conocimiento de sus tareas y responsabilidades.
- Desarrollo de formularios internos: viabilizarán la coordinación entre los distintos jefes ya que todos recibirán la misma información, y antes potenciales pérdidas/olvidos de la misma, esta quedará registrada.

En cuanto a cuestiones externas, es importante tener en cuenta que para empresas dedicadas al catering el profesionalismo y la respuesta rápida ante requerimientos de los clientes, tanto así como un buen balance entre calidad y costo, son fundamentales. No deben dejarse de lado la creatividad y la elegancia en la presentación de la comida, y la búsqueda de nuevos sabores y aromas. Este conjunto es una de las tareas de mayor

importancia dentro de una empresa de catering: generar continuamente opciones nuevas.

Es preciso, además, agregar una recomendación cuyo desarrollo no se hizo en el cuerpo del presente trabajo pero que sin embargo amerita ser mencionada, debido a que la búsqueda de alianzas con salones para responder ante eventos que sean contratados constituye una excelente oportunidad para ECJ y que de ser posible le brindaría una mayor seguridad. Complementar los servicios ofrecidos con música, show, entretenimiento, fotografía, entre otras opciones, también representa una alternativa atractiva.

# Anexo



Anexo 1

FOTOS

*Claudia Jodar*

---

Servicio de Catering  
Eventos a Domicilio

---

TEL. (0381) 4514326 - 154901422









*Claudia Jodar*

**Servicio de Catering  
Eventos a Domicilio**

**Eventos Claudia Jodar**  
Comida y comestibles

(331) 4514326 - 154901422

📞 Llamar ▾ 👍 Te gusta ▾ 💬 Mensaje ▾ ⋮

**Biografía** Información Fotos Opiniones Más ▾

🔍 Busca publicaciones en esta página

📄 Estado 📷 Foto/Video 📢 Oferta, Evento +

📷 Escribe algo...

📊 Índice de respuesta: 89 %, tiempo de respuesta: 2 horas  
Responde más rápido para activar la insignia

👤 1709 Me gusta (1 esta semana)  
Francisco Daniel Perez Navaro y 77 amigos

📷 **Eventos Claudia Jodar**  
Distrito de España Claudia Jodar 791 - 18 de diciembre de 2016 · 18

**Anexo 2**  
**PREGUNTAS BÁSICAS**

1. ¿Cuál es el nombre de la empresa?
2. ¿Qué produce o vende?
3. ¿Está asociado a otra persona?
4. ¿Cuántos trabajadores están dentro?
5. ¿Tienen más locales en otro lugar?
6. ¿A qué tipo de clientes va enfocado los productos que venden?
7. ¿Cuántas horas mínimas y cuántas horas máximas son las que se trabajan aquí?
8. ¿Cuáles son los proveedores?
9. ¿Quién es su competidor más cercano?
10. ¿Cuánto invierte mensualmente?
11. ¿Cuál es el sueldo de los trabajadores?
12. ¿Hay gente externa, ya sea contador, publicista, marketing, abogado... trabajando en la empresa?

**Anexo 3**  
**PRESUPUESTO**

**EVENTOS CLAUDIA JODAR**

**Servicio de Catering**

**Cenas – Lunch – Eventos – a Domicilio**

**Tel.: (0381) 4514326 – 154901422**

- **LUNCH ECONOMICO:** Pierna de Cerdo con panes y salsas saborizadas (salsas: jamón, tomate seco, olivas, verdeo, etc.,

escabeche); Empanadas: pollo- carne; Sándwich triples surtido; Pizzetas.

**Por persona: \$165**

- **OPCIÓN 1:** Incluye isla (Pierna de Cerdo con panes y salsas saborizadas de jamón, tomate seco, olivas, verdeo, etc., escabeche), variedad en canapés, pizzetas especiales, empanadas: pollo- carne, sándwich triples surtido, cazuelas a elección, postre y madrugadores.

**Por persona: \$190**

- **OPCIÓN 2:** Incluye lo mismo que la Opción 1 mas tacos de carne y pollo.

**Por persona: \$197**

- **OPCIÓN 3:** Incluye los mismo que la Opción 2 agregando empanadas (pollo- carne- queso, tomate y albahaca), sándwich surtidos y pinchos surtidos.

**Por persona: \$200**

- **LUNCH PREMIUM:** Incluye pierna de cerdo, variedad de canapés, empanadas, brusquetas, sándwiches triples especiales, islas, postres y madrugadores.

**Por persona: \$230**

- **CENA 1:** Incluye la recepción con empanadas, canapés y sándwich triples especiales, plato principal (Pollo relleno con papas, salsa a elección y zanahorias glaseadas) y postre.

**Por persona: \$210**

- **CENA 2:** Incluye lo mismo que la Cena 1 más la opción de cazuelas.

**Por persona: \$240**

- **LUNCH CHICOS:** Incluye sándwich triples especiales, patitas en cono, pizzetas, empanadas, municiones (palitos, papitas y chizitos), hamburguesa completa con papas fritas u otra opción a elección y copa helada.

**Por persona: \$140**

- **OPCIONALES:**

Mesa de fiambres y quesos (con escabeches, panes y salsas) para 100 personas \$2600.

Torta para 100 personas \$680 (3 tortas sabores a elección).

Mesa dulce con tartas especiales, tartas, cup cake, masitas, etc. para 100 personas \$2000.

1. La variedad de cazuelas varían de acuerdo a la cantidad de gente que dispone. Las mismas se arman en isla.
2. El pago es el 50% al momento de contratar la fecha y el resto 48hs antes del evento debe ser cancelado.
3. Las roturas de vajilla ocasionadas en las fiestas deben ser abonadas por el contratante.
4. Todos los menús incluyen: mozos, vajilla, mantelería, vestimenta de silla, gaseosa, soda y agua.
5. En todos los casos el postre puede variar entre tentación de Chocolate c/Helado (base Brownie tibio con helado de crema bañado en Charlotte), Copa helada, Copa helada con frutas maceradas al vino, salseada con Charlotte.
6. Los madrugadores incluyen: pizzetas, mini lomitos y tostaditos de jamón y queso.

## **Anexo 4**

### **CUESTIONARIO VISIÓN-MISIÓN**

#### **VISIÓN**

- La visión debe responder a la pregunta de:  
**¿Qué quiere ser la empresa?**
- Es el sueño de la empresa, la aspiración máxima a la cual desea llegar (¿Cómo se ve la empresa en 5/10 años?)
- Debe proyectar la empresa hacia el futuro
- Debe ser conocida por todos
- Debe tener alcance geográfico

Para la elaboración de la visión se realizó un ejercicio de visualización con la chef, en la cual se buscó sintetizar los resultados que reunían las expectativas más ambiciosas del equipo empresarial, en donde se imaginó cómo será su empresa en un largo plazo.

#### **MISIÓN**

- La Misión debe contestar a la siguiente pregunta:  
**¿Cuál es nuestro negocio?**
- Sobre la base de estas tres sub preguntas: ¿a quién?, ¿que? y ¿cómo?
- Es una declaración de la razón de ser

Para la elaboración de la misión se solicitaron sugerencias a la chef sobre su definición o concepto del negocio que lleva a cabo, indicando en todo momento que dicha misión debe: despertar emociones y sentimientos positivos, ser inspiradora, producir la impresión de que la empresa tiene éxito, mostrar dinamismo y orientada a satisfacer necesidades del cliente.



## **Anexo 5**

### **CUESTIONARIO HERRAMIENTAS**

#### **FODA**

##### **FORTALEZAS**

1. ¿Qué cosas son las que tu empresa hace muy bien, mejor que muchos otros? ó ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
2. ¿Tu empresa es fuerte en el mercado o en el segmento al que apunta?  
¿Por qué?
3. ¿Tu equipo está comprometido con la empresa y con la visión a futuro?
4. ¿Qué ventajas tiene la empresa?
5. ¿A qué recursos de bajo costo o de manera única se tiene acceso?
6. ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza? Ó ¿Qué valora de un buen servicio realizado? ¿La empresa lo logra?
7. ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

##### **OPORTUNIDADES**

1. ¿El mercado en el que opera tu empresa está en crecimiento?
2. ¿Los productos o servicios satisfacen tendencias de consumo o podrían adaptarse para hacerlo?
3. ¿Existen nuevas tecnologías o cambios en el marco regulatorio que tu empresa puede aprovechar?
4. ¿Cuáles son los elementos externos (en la comunidad, la sociedad, las instituciones, el medio natural) que pueden influir positivamente en el éxito de la alternativa?
5. ¿Hay políticas públicas que beneficien el proyecto?
6. ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?

##### **DEBILIDADES**

1. ¿Qué cosas son las que tu empresa no hace bien, incluso peor que otros?

2. ¿Cuáles son las razones detrás de los problemas existentes?
3. ¿Los defectos vienen de la mano de insuficientes recursos o de una mala asignación de los mismos?
4. ¿Qué se puede mejorar?
5. ¿Qué se debería evitar?
6. ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?
7. ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

### **AMENAZAS**

1. ¿Qué cosas hacen los competidores de mejor forma que tu empresa?
2. ¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta tu negocio?
3. ¿Existen nuevas tecnologías o modas de consumo que amenacen el futuro de tus productos o servicios?
4. ¿Cuáles son los elementos externos (en la comunidad, la sociedad, las instituciones, el medio natural) que pueden influir negativamente en el éxito de la alternativa?
5. ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
6. ¿Qué están haciendo los competidores?
7. ¿Se tienen problemas de recursos de capital?
8. ¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

### **LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

#### **Amenaza de nuevos competidores**

1. ¿Cuál es la posibilidad de tener nuevos competidores en nuestro sector?
2. ¿Qué tan sencillo es iniciar un negocio en esta categoría?
3. ¿Cuáles son las restricciones legales o regulatorias?
4. ¿Cuáles son las principales barreras de entrada?

#### **Poder de compra**

1. ¿Qué tan estructurados son los compradores?

2. ¿Pueden los compradores disminuir drásticamente los costos en esta categoría?
3. ¿Pueden los compradores de la competencia dictar nuevas reglas o términos en la categoría?

#### **Amenaza de productos sustitutos**

1. ¿Qué tan sencillo es encontrar alternativas para nuestro producto o servicio?
2. ¿Se puede tercerizar o automatizar?

#### **Poder de Venta**

1. ¿Cuántos proveedores existen en el sector?
2. ¿Existen algunos que tienen control sobre los precios? ¿Cuántos son y cuáles son?
3. ¿Cuál es el poder de los proveedores al inicio de la cadena productiva?

#### **Rivalidad competitiva**

1. ¿Existe un líder absoluto de mercado en este sector?
2. ¿Cuántos competidores existen, y cómo se comporta su crecimiento reciente?
3. ¿Qué tan sensible es nuestro sector ante la publicidad y las promociones?

### **Anexo 6**

#### **CUESTIONARIO DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Para la descripción de puestos se realizaron una serie de preguntas básicas cuyas respuestas sirvieron de guía para la elaboración de la descripción:

1. Tareas que realiza actualmente
2. Registros que realiza
3. Documentación que maneja
4. Documentación que genera
5. Sectores o departamentos con los que interactúa

**Anexo 7**  
**FORMULARIOS**

<b>Claudia Jodar</b> <hr/> <b>Servicio de Catering</b> <b>Eventos a Domicilio</b> <hr/>		<b>FICHA DE CLIENTE INDIVIDUAL</b>	
		Dirección: Teléfono:	
<b>NOMBRE Y APELLIDO:</b>		<b>EDAD:</b>	
<b>DOMICILIO:</b>			
<b>TEL.:</b>		<b>CEL.:</b>	<b>MAIL:</b>
<b>Como conoció a ECJ:</b>		<input type="checkbox"/> El Asesor <input type="checkbox"/> Página de Facebook <input type="checkbox"/> Recomendaciones <input type="checkbox"/> OTRO. Especifique: _____	
<b>Observaciones:</b>		<div style="border: 1px solid black; height: 40px;"></div>	
<b>Evento contratado:</b>		<input type="checkbox"/> Cumpleaños. Edad: <input type="checkbox"/> Casamiento <input type="checkbox"/> Despedida de año <input type="checkbox"/> OTRO. Especifique: _____	
Fecha de evento: ____/____/____			
<b>Evento cubierto:</b>		<input type="checkbox"/> OK <input type="checkbox"/> Con complicaciones	
<b>Observaciones:</b>		<div style="border: 1px solid black; height: 40px;"></div>	
<b>Calificación del cliente:</b>		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
<b>Observaciones:</b>		<div style="border: 1px solid black; height: 40px;"></div>	

<i>Claudia Jodar</i> <hr/> <b>Servicio de Catering</b> <b>Eventos a Domicilio</b>	<b>FICHA DE PEDIDOS</b>	
	Dirección: Teléfono: Nº de Pedido: xx-xxx-xx	
<b>Datos del cliente</b>		
Nombre y apellido:		
Tel. Contacto:	Cia.:	<input type="checkbox"/> Personal <input type="checkbox"/> Movistar
Cel.:		<input type="checkbox"/> Claro <input type="checkbox"/> OIRA
<b>Tipo de evento a cubrir:</b>		
Lugar evento:	Dirección:	
Fecha del evento: __/__/__	Horario evento:	
Cantidad de personas:		
<b>Menú elegido</b>		
<b>Tipo plato/Bebida</b>	<b>Plato</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Servicios adicionales</b>		
<input type="checkbox"/> Manteleria	<input type="checkbox"/> Vajilla	<input type="checkbox"/> Mozos
	<input type="checkbox"/> Platos	
	<input type="checkbox"/> Vasos	
	<input type="checkbox"/> Cubiertos	
<b>Forma de Pago</b>		
Total evento contratado: \$		
Anticipo: \$	Saldo adeudado: \$	
Fecha de Pago: __/__/__	Fecha de pago: __/__/__	
----- Firma del cliente		

<b>Claudia Jodar</b> <hr/> Servicio de Catering Eventos a Domicilio	<b>FICHA DE PLATOS</b>		
	NOMBRE DEL PLATO		
	TIPO		
Descripción:			
<div style="border: 1px solid black; height: 40px;"></div>			
Ingredientes necesarios	Cantidades (aprox.)		
	1 persona	50 personas	100 personas
Preparación:			
<div style="border: 1px solid black; height: 80px;"></div>			
Tiempo estimado de preparación:			
Tamaño de la Porción y Presentación			
			Imagen presentación
VARIANTES:			
Preparación:			
<div style="border: 1px solid black; height: 30px;"></div>			

## ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

### **a) General:**

KAST, Freemont E., ROSENZWIEG, James E., Administración de las organizaciones, trad. Por Marco Antonio Malfavón, 4ª Edición, McGraw Hill (México, 1993)

HICK, Hebert, GULLET, C., Administración, 4ª edición, (s.d.)

DAVIS, Keith, NEWSTROM, John, Comportamiento humano en el trabajo, 10ª edición, McGraw Hill (México, 1999)

THOMPSON, Arthur, STRICKLAND, A. J., Administración estratégica: Conceptos y casos, 11ª edición, McGraw Hill, (Estados Unidos, 2011)

CHIAVENATO, Idalberto, Administración de recursos humanos: El capital humano en las organizaciones, trad. Por Pilar Mascaró Sacristán y María del Carmen Hano Roa, 8ª edición, McGraw Hill, (México, 2007)

-----, Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones, Editorial Thompson (México, 2004)

O`BRIEN, James A., MARAKAS, George M., Sistema de Información Gerencial, trad. Por María de Jesús Herrero Díaz, Miguel Ángel Sánchez Carrión, 7ª edición, McGraw Hill (s.d.)

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, Marketing, 11ª edición, Editorial Prentice Hall, (Estados Unidos 2007)

**b) Especial:**

CAMPOS, Eduardo B., ORTEGA, Patricio M., SÁCHEZ, María Pía S., Dirección estratégica: Nuevas perspectivas teóricas, Ediciones Pirámide, (Madrid, 2006)

ANSOFF, Igor H., La dirección estratégica en la práctica empresarial, trad. Por Miguel Ángel Sánchez Carrión, 2ª edición, Editorial Addison Wesley Iberoamericana, (Delaware, 1997)

FERREIRO, Pablo, El Octógono: un diagnostico completo de la organización empresarial, Editorial Universidad de Piura, (Lima, 2013)

**c) Otras publicaciones:**

TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES, Cuadernillo de notas técnicas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2015).

Consultas en Internet:

[www.grandespymes.com.ar](http://www.grandespymes.com.ar)

[www.empresayeconomia.republica.com](http://www.empresayeconomia.republica.com)

[www.matrizfoda.com](http://www.matrizfoda.com)

[www.5fuerzasdeporter.com](http://www.5fuerzasdeporter.com)

[www.grandespymes.com.ar](http://www.grandespymes.com.ar)

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)



## **INDICE**

	Pág.
Resumen .....	1
Prologo .....	3

### **CAPÍTULO I**

#### **Organización y Estrategia**

1.- ¿Que es una organización? .....	4
1.1.- Características de las organizaciones .....	6
1.2.- Fuerzas de la organización .....	8
1.3.- Naturaleza de los individuos .....	9
1.4.- Naturaleza de las organizaciones .....	11
2.- Estilo de Mando.....	12
3.- El proceso de Dirección .....	15
3.1.- Sistema de Objetivos y Políticas.....	16
3.2.- Definiendo Estrategia.....	17
3.3.- Aprendizaje y Estrategia .....	20
4.- El enfoque seguido.....	21
4.1.- El Pensamiento Estratégico .....	22
4.1.2.- Características del pensamiento estratégico .....	23
4.1.3.- Sus componentes.....	23
4.2.- La visión.....	24
4.2.1.- Características de la Visión .....	25
4.3.- La misión .....	26
4.4.- Distinción entre visión y misión .....	28

### **CAPITULO II**

#### **Análisis Estratégico**

1.- El análisis estratégico.....	30
----------------------------------	----

2.- Matriz FODA.....	31
2.1. -Componentes de la matriz .....	32
2.2.- Foda y formulación estratégica .....	33
3.- Las cinco fuerzas de Porter.....	35
3.1.- Elementos constitutivos .....	36
3.2.- Estrategias competitivas .....	39
3.3.- Estrategias básicas en el uso de las tecnologías de información en los negocios.....	40
4.- El Octógono.....	41
4.1.- Factores para el análisis .....	42
4.2.- Modelo Mecanicista .....	43
4.3.- Modelo Psicosociológico.....	43
4.4.- Modelo Completo o Antropológico .....	44
4.5.- Finalidad del Octógono .....	45
5.- Análisis VRIO .....	46
5.1.- Tipos de recursos .....	46
5.2.- Elementos VRIO .....	48
5.3.- Enfoque de recursos.....	49
5.4.- Enfoque de las capacidades dinámicas.....	50
6.- Método del Boston Consulting Group (BCG).....	54
6.1.- Unidades estratégicas de negocio .....	54
6.2.- Problemas de la matriz .....	56
7.- La cadena de valor agregado.....	56
7.1.- Elementos de la cadena de valor.....	57
7.1.1.- Actividades primarias .....	59
7.1.2.- Actividades de soporte .....	59
8.- Mezcla de marketing .....	60
8.1.- Las 4 P.....	61
8.2.- Las 4 C .....	62
9.- Modelo de las 7S de McKinsey .....	63

9.1.- Los siete factores.....	64
-------------------------------	----

### **CAPITULO III**

#### **Eventos Claudia Jodar**

1.- Empresa familiar .....	67
2.- Definición de Emprendedor .....	68
3.- Entrepreneurship.....	71
4.- Emprendedor vs. Entrepreneur .....	72
5.- La administración gastronómica.....	75
6.- Celebraciones argentinas.....	76
6.1.- El catering como empresa de servicio en Argentina .....	77
6.2.- Estructura de la industria de Catering.....	78
6.3.- Operaciones del catering .....	78
6.3.1.- Catering por contrato .....	78
6.3.2.- Catering mediante licencia .....	79
6.3.3.- Catering de sistemas.....	80
6.3.4.- Catering para celebraciones.....	80
7.- Eventos Claudia Jodar .....	81
7.1.- Reseña histórica .....	83
7.2.- Organigrama actual de la empresa.....	84
7.3.- Análisis general de la empresa .....	84
8.- Objetivos de la tesis .....	85
8.1.- Objetivo general.....	85
8.2.- Objetivos específicos. ....	85

### **CAPITULO IV**

#### **Visión y Misión**

1.- Importancia de definir la visión y la misión .....	86
1.1.- Visión .....	87

1.2.- Misión .....	87
2.- Por qué definir los objetivos .....	88
2.1.- Objetivo general.....	88

## **CAPITULO V**

### **Herramientas para el análisis estratégico**

1.- Matriz Foda .....	89
1.1- Análisis interno (personal, recursos, procesos y productos).....	89
1.1.1.- Fortalezas.....	89
1.1.2- Debilidades.....	90
1.2.- Análisis externo (cualquier factor o elemento externo) .....	91
1.2.1- Oportunidades.....	91
1.2.2.- Amenazas .....	92
2.- Las cinco fuerzas de Porter.....	93
2.1.- Amenaza de nuevos competidores.....	92
2.2.- Poder de compra .....	94
2.3.- Amenaza de productos sustitutos .....	95
2.4.- Poder de venta.....	96
2.5.- Rivalidad Competitiva .....	96
3.- El Octógono.....	97
3.1.- Entorno externo .....	97
3.2.- Estructura formal.....	97
3.3.- Sistemas formales .....	98
3.4.- Estrategia.....	98
3.5.- Estructura real.....	98
3.6.- Estilos de dirección .....	98
3.7.- Saber distintivo .....	99
3.8.- Misión interna.....	99

3.9.- Valores de la dirección.....	99
3.10.- Misión externa.....	99
3.11.- Entorno interno .....	100
4.- Análisis Vrio.....	100

## **CAPITULO VI**

### **Definición de la estrategia**

1.- Concepto de estrategia .....	102
1.1.- Características de estrategia .....	103
1.2.- Estrategia y rendimiento .....	104
1.3.- Cuando formular la estrategia.....	105
2.- Necesidad de la formulación estratégica.....	106
2.1.- Organigrama propuesto. Diseño de puestos .....	106
2.1.1.- Concepto de puesto .....	106
2.1.2.- Organigrama como medio de información y de análisis.....	107
2.1.3.- Diseño de puesto.....	108
2.1.4.- Organigrama propuesto.....	109
2.1.5.- Diseño de puestos en ECJ .....	109
2.2.- Descripción de puestos. Análisis de puesto.....	110
2.2.1.- Descripción de puestos .....	110
2.2.2.- Análisis de puestos.....	111
2.2.3.- Descripción de puestos en ECJ.....	111
2.2.4.- Asesor de Marketing: Análisis de puesto.....	118
2.3.- Documentación - Formularios pre impresos .....	120
2.3.1.- Sistemas de Información .....	120
2.3.2.- Entradas de datos .....	122
2.3.3.- Procesamiento y salida de la información. ....	123
<b>Conclusión .....</b>	<b>124</b>

<b>Anexo</b> .....	127
Anexo 1: fotos .....	138
Anexo 2: preguntas básicas .....	132
Anexo 3: presupuestos .....	132
Anexo 4: cuestionario visión-misión .....	135
Anexo 5: cuestionario herramientas .....	136
Anexo 6: cuestionario descripción de puestos .....	138
Anexo 7: formularios .....	139
Índice bibliográfico .....	142
Índice analítico .....	144