



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# ANALISIS DE LA EMPRESA: MERCADO DE COMPLEMENTOS

Autores: Malmierca Padilla, María Pilar  
Terán, Luz María

Director: Abbas, Virginia

**2016**

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

## **INTRODUCCION**

La finalidad del presente trabajo es el análisis de una empresa de nuestro medio desde el punto de vista organizacional, con el fin de interiorizarnos acerca del funcionamiento de la misma y en base a dicho análisis, poder desarrollar la estrategia, objetivos, planes de acción y realizar un diseño organizacional que permitan optimizar las tareas de la empresa.

El emprendimiento a investigar es un negocio llamado MERCADO DE COMPLEMENTOS, que incluye las marcas MERCI (carteras y artículos de cuero), UCHA (accesorios), MERCE SAGUIR (accesorios), y PREGO (zapatos de cuero).

Se realizará un diagnóstico de la empresa en su conjunto para conocer la situación actual en la que se encuentra la organización utilizando diferentes herramientas de análisis, tales como el octógono, cadena de valor, vrio, etc.; se aplicarán los conceptos claves de estrategia, objetivos y planes de acción; así como también de *e-commerce* y PyMES.

Finalmente mediante la propuesta de algunos cambios en la estructura de la empresa se determinó que se podrían alcanzar resultados mayores a los actuales, y no solo esto, sino que también observamos la eficiencia alcanzada luego de nuestra investigación.

Teniendo en cuenta el estudio realizado en este trabajo, se concluye que podemos lograr mejores resultados realizando una correcta puesta en marcha de la estrategia corporativa.

# **CAPITULO I**

## **DIRECCION ESTRATEGICA**

**Sumario:** *1. Concepto de dirección estratégica, 2. Proceso de formulación de la estrategia, 2.1. Estrategia, 2.2. Misión y visión, 2.3. El SOP, 3. Herramientas de análisis, 3.1. FODA, 3.1.1. Oportunidades, 3.1.2. Amenazas, 3.1.3. Fortalezas, 3.1.4. Debilidades, 3.1.5. Conclusiones, 3.2 El octógono, 3.2.1. Primer nivel, 3.2.2. Segundo nivel, 3.2.3. Tercer nivel, 3.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter, 3.3.1. Rivalidad entre competidores, 3.3.2. Amenaza de nuevos competidores, 3.3.3. Amenaza de productos sustitutos, 3.3.4. Poder de negociación de los proveedores, 3.3.5. Poder de negociación de los consumidores, 3.4. Análisis VRIO, 3.5. Cadena de valor de Porter, 3.5.1. Actividades primarias, 3.5.2. Actividades de Apoyo.*

### **1. Concepto de dirección estratégica**

Las compañías de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no solo del entorno, sino también sociales, tecnológicos, nuevas regulaciones y legislaciones, recursos de capital, etc. Es necesario tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo.

Este proceso recibe la denominación de dirección estratégica, que podemos definirla como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los

potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y de ser posible beneficiosa.<sup>1</sup>

La dirección estratégica puede ser dividida en tres grandes fases:

Definición de objetivos estratégicos:

- Definir la visión y misión de la empresa o unidad de negocio.
- Establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa, que define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización.

Planificación estratégica:

- Formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa.
- Desarrollar una estructura organizativa para conseguir la estrategia.

Implementación estratégica:

- Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad.
- Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización.

Se entiende que dirigir es conducir una empresa de una situación presente a una situación mejor en términos relativos; implica que la dirección se ocupa de la empresa globalmente, se ocupa de todo el camino a recorrer por la empresa; e implica mejorar para colocar a la empresa en mejor situación en relación a posiciones pasadas.

---

<sup>1</sup> Dirección estratégica, en Internet: <http://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm> (Diciembre de 2015)

## **2. El proceso de formulación de la estrategia**

Muchas veces, los empresarios dicen: “Nosotros tenemos claro nuestro plan estratégico. No lo tenemos por escrito, pero todos sabemos a lo que nos dedicamos y nuestro objetivo es crecer un 20% anual”. Sí, pero ¿cómo? ¿Realmente les interesa crecer?

Todas las empresas necesitan tener claro cuál es la razón de ser de su empresa en el mercado y a dónde quieren llegar, cuando, cómo y con qué recursos humanos y económicos. Y además, el equipo debe tenerlo igualmente claro por lo que la comunicación interna es estrictamente necesaria.

A su vez, muchos directivos y empresarios expresan: “Cada vez tenemos menos margen. Los competidores cada vez son más agresivos y tenemos que sacrificar el margen muy a menudo”. Éste es uno de los síntomas de no tener una estrategia definida.<sup>2</sup>

La solución es el proceso de formulación de la estrategia. Consiste en la planificación, la implantación y el control de la estrategia.

La estrategia es compleja y requiere tomar decisiones importantes. Es elegir un camino. Pero tras hacer las elecciones, la empresa tiene claro cuál es el futuro que quiere y cuál es el camino que ha elegido y por qué.

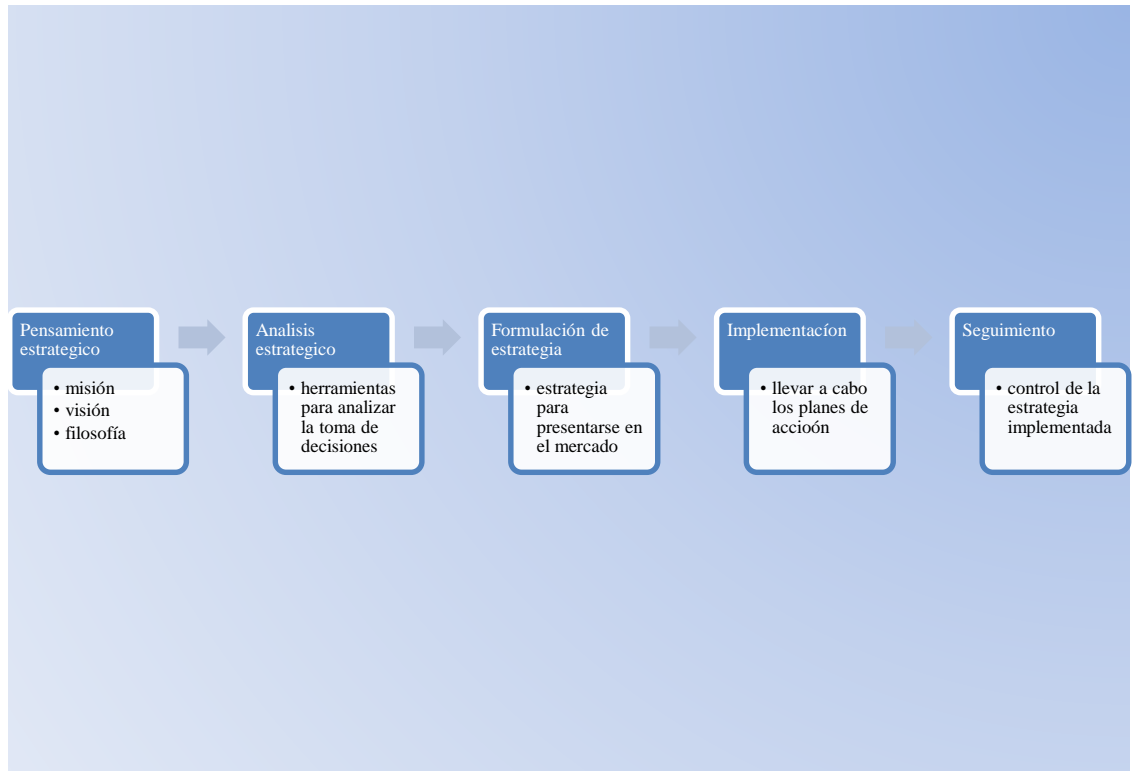
Citando a Michael Porter<sup>3</sup> “*The company without a strategy is willing to try anything*” (la empresa sin estrategia está dispuesta a intentar cualquier cosa). Eso es precisamente lo que se trata de evitar. Si se tiene claro cuál es el camino que se ha elegido, la empresa tiene claro qué es importante y qué no para alcanzar sus

---

<sup>2</sup> Consulta Pymes, en Internet, <http://www.grandespymes.com.ar/2015/08/24/estrategia-empresarial-para-pymes/> (febrero 2016)

<sup>3</sup> Michael Porter, economista y profesor de Harvard Business School

objetivos.



**Fuente:** elaboración propia

## 2.1 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>4</sup> La estrategia se identifica con aquellas acciones que la empresa realiza para responder a las oportunidades y amenazas del entorno explotando sus fortalezas y reduciendo sus debilidades.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> MORCILLO ORTEGA, Patricio, BUENO CAMPOS, Eduardo, SALMADOR SÁNCHEZ, María Paz, Dirección estratégica. Nuevas perspectivas teóricas, (Madrid, 2006), pág. 30.

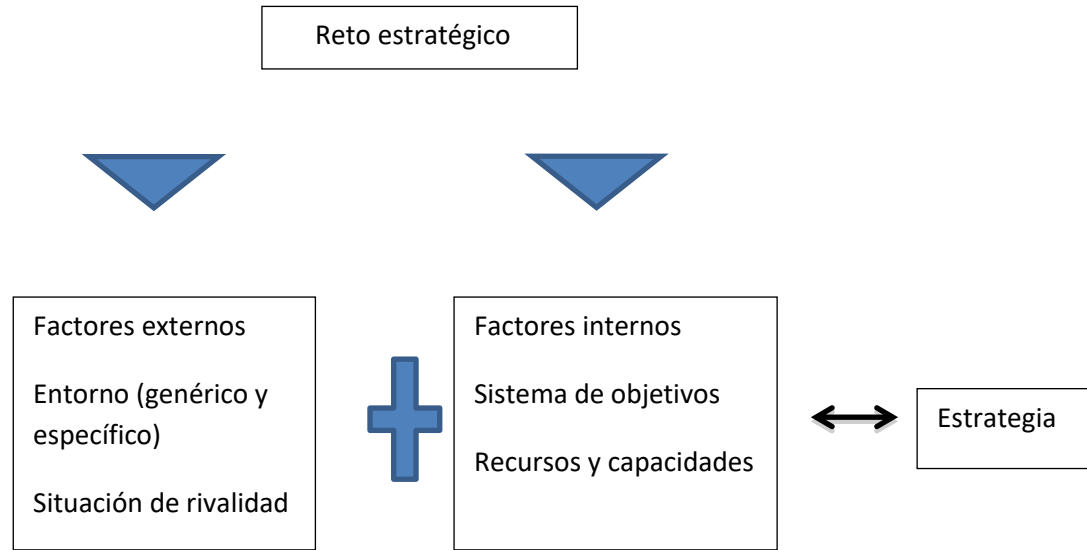
<sup>5</sup> *Ibídem*, pág. 32.

De esta definición se desprenden cuatro aspectos a tener en cuenta; en primer lugar tenemos al medio o entorno en el cual tiene lugar la economía y los negocios. Este entorno está formado por un conjunto de variables o factores externos, no controlables por el estratega de manera directa, si bien, pueden ser predecibles ya sea por contar con información, experiencia o capacidades de los cuales aquél disponga.

El segundo carácter tiene en cuenta la rivalidad, conflicto de intereses y competencias entre los agentes componentes del ámbito de competencia. Esta zona de conflicto se rige por ciertas reglas de juego, criterios de actuación que son aceptados por todos y regulan sus acciones o comportamiento.

El tercer carácter representa el aspecto que define el comportamiento de los participantes. Éstos seguirán un determinado sistema de objetivos que se puede resumir en bien querer ganar o lograr la victoria, alcanzar la coalición o acuerdo con los oponentes o en crecer o mejorar su posición en el campo de actuación. Implicará tener que llevar a cabo una conducta inteligente para interpretar la situación y aplicar y gestionar las soluciones posibles.

Por último, la importancia de contar con unos medios o recursos, así como con capacidades o conocimientos tácticos sin los cuales sería difícil lograr lo deseado.



**Fuente:** MORCILLO ORTEGA, Patricio, BUENO CAMPOS, Eduardo, SALMADOR SÁNCHEZ, María Paz, Dirección estratégica. Nuevas perspectivas teóricas, (Madrid, 2006)

Figura 1.1. El reto estratégico.

## 2.2. Misión y visión

Las empresas nacen a partir de una visión individual la cual, en el momento en que se comparte con todos los miembros de la organización, se transforma en misión.

La visión se refiere a lo que quiere ser la empresa y eso predetermina la elección de la estrategia, mientras que la misión establece lo que se quiere conseguir dentro del marco previamente definido por la visión<sup>6</sup>. La misión forma parte del proceso de dirección y planificación de la empresa; considerando las cuestiones relacionadas a la estructura organizativa, la cultura, y las capacidades compartidas en la empresa.

<sup>6</sup> Teoría de la organización, cuadernillo de lectura primer parcial 2014, Facultad de Ciencias Economicas, UNT, (Tucumán, 2014)

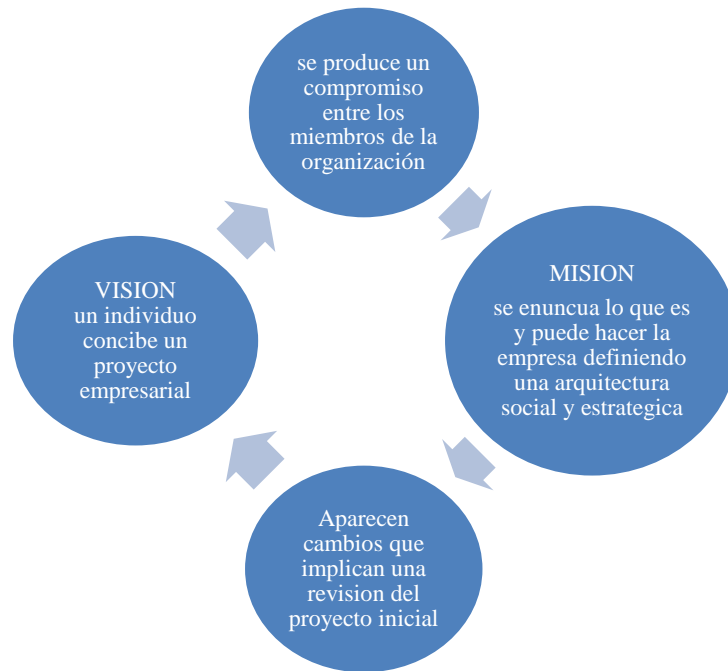


En primer lugar habrá que identificar aquellos factores claves que le permitan competir con éxito en su actividad para dominarlos y transformarlos en competencias distintivas. Se trata en definitiva de elaborar un proyecto estructurado que nada tendrá que ver con conductas aleatorias.

Debemos enunciar primero la visión y a continuación la misión, porque todo arranca de las ideas propuestas por un emprendedor, que luego es compartida con el resto de los miembros de la empresa. Cuando la empresa se estabiliza y se adapta al entorno no necesita modificar su visión, solo conviene fijar unos objetivos factibles, realistas, motivantes y cuantificables y, por otra parte, crear el marco de gestión que establezca los instrumentos necesarios para la aplicación de las estrategias y el modelo de organización elegido.

Si existen algún tipo de incertidumbre o turbulencia, tanto dentro como fuera de la organización, será necesario revisar la visión y misión de la misma y plantear un nuevo escenario de actuación donde se aborde con mayor eficiencia el futuro de la empresa.

Es evidente que la modificación de la visión y misión, junto con la cultura, no constituye una tarea sencilla, pero será más difícil todavía lograr modificar los valores que las personas traen consigo a la empresa, ya que no se renuncia tan fácilmente a esas ideas, principios y convicciones.



**Fuente:** Teoría de la organización, cuadernillo de lectura primer parcial, Fac. de Ciencias Económicas, UNT,( Tucumán 2014).

### 2.3 El SOP

El sistema de objetivos y políticas esta definido como lo que hay que hacer en la empresa para que esta pase de la situación presente a una situación futura mejor. Es el conjunto de actividades consistentes en decidir lo que se quiere conseguir en un periodo de tiempo.

Tiene que ser lo más operativo posible; intentar que la formulación no quede en la enumeración de meros resultados; se necesita que describa con detalle la situación que se quiere alcanzar, indicando lo que hay que hacer, y lo que no, para alcanzarlo.

El SOP está compuesto por objetivos, políticas, programas de acción y filosofía. Los objetivos son aquellos resultados que se quieren conseguir; es decir,

describe la situación de futuro a la que se quiere llevar a la empresa. Las políticas son modos generales a tener en cuenta en la consecución de dichos objetivos; son criterios o normas que indican como perseguir los objetivos. Para que estas sean operativas, deben constituirse en verdaderas recomendaciones sobre lo que debe hacerse. Por último, los programas son el desarrollo de los objetivos y políticas en términos de las acciones o actividades específicas que se van a emprender. Tienden a detallar y recoger las acciones concretas que se piensan emprender para alcanzar los objetivos.

Se lo denomina sistema ya que entre todos estos componentes se dan diversos tipos de interrelaciones, cuya razón principal radica en que de hecho son un conjunto de aspectos enfocados hacia la consecución de la situación futura de la empresa<sup>7</sup>. Es así como un objetivo debe potenciar a otro, las políticas facilitar la consecución de los objetivos y los programas deben aportar la precisión del detalle de las acciones en el tiempo, etc.

Finalmente, la idea de sistema nos lleva a definir la filosofía de la empresa, ésta es la visión de síntesis del conjunto de objetivo, políticas y programas, que sirve como marco y guía en el desempeño de todas las actividades. Es una declaración resumida que, se deriva del conjunto de objetivos y políticas, poniendo de manifiesto las ideas más permanentes. La filosofía no es una especie de declaración aislada del resto del SOP sino que constituye la esencia del mismo. Cabe destacar que la filosofía es el reflejo de los aspectos más permanentes de la actuación de la empresa, debe apartarse de la formulación de vagos deseos y ofrecer puntos de referencia básicos a tener en cuenta en la consecución de los objetivos y aportar criterios útiles a la hora de resolver dudas de actuación importante. Tiene que plantear un tema unificante y tener un desafío vital para todas las unidades de la organización, servir como fuente de

---

<sup>7</sup> Teoría de la organización, cuadernillo de lectura del primer parcial, Fac. de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2014)

inspiración para confrontar las actividades diarias y convertirse en una fuente contagiosa, motivadora y orientadora congruente con la ética y valores corporativos.<sup>8</sup>

El SOP para que sea útil directivamente debe contemplar los asuntos en profundidad, captando como son las cosas en realidad y como se quiere que sean y los matices más decisivos de las acciones a emprender.

### **3. Herramientas de Análisis**

Empleamos diferentes herramientas de análisis para examinar el caso práctico. Cada una de ellas tiene sus particularidades, ventajas y desventajas, que nos ayudan a definir la o las ventajas competitivas de la empresa en cuestión.

#### **3.1 FODA**

Es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. El objetivo del análisis es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

**Cuadro n°1:** Clasificación de los componentes

	Positivo (+)	Negativo (-)
Externo	Oportunidades	Amenazas
Interno	Fortalezas	Debilidades

**Fuente:** JEAN LAMBIN, Marketing Estratégico.

<sup>8</sup> HAX Arnoldo y MAJLUF Nicolás, Estrategias para el liderazgo competitivo, Ediciones Granica S.A (Argentina, 1997), pág. 317.

La organización no existe ni puede existir fuera de un entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización. Hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena “oportunidad” que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representen “amenazas” para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas.

### **3.1.1 OPORTUNIDADES.**

Las oportunidades son aquellos factores positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa?

¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos?

¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?

¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?

¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

### **3.1.2 AMENAZAS**

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué obstáculos se enfrentan a la empresa?

¿Qué están haciendo los competidores?

¿Se tienen problemas de recursos de capital?

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

### **3.1.3 FORTALEZAS**

Son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al proyecto de otros de igual clase.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué ventajas hay en la empresa?

¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?

¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?

¿Qué elementos facilitan obtener una ventaja?

### **3.1.4 DEBILIDADES**

Se refieren a todos aquellos elementos, recursos de energía, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizativos, aspectos de control. Las debilidades son problemas internos que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué se puede evitar?

¿Que se debería mejorar?

¿Qué desventajas hay en la empresa?

¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

¿Qué factores reducen las ventas?

### **3.1.5 Conclusiones del análisis**

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia.

Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su

correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable como sería el desarrollo de un nuevo producto.

Un análisis FODA puede utilizarse para:

- Dar soluciones a los problemas
- Identificar barreras que limitaran objetivos
- Decidir sobre la dirección más eficaz
- Determinar las posibilidades y limitaciones para cambiar algo

### **3.2 EL OCTÓGONO.**

Es un modelo que sirve para estudiar la realidad de la empresa. Como puede apreciarse en el gráfico donde se presenta el Octógono, además de los tres niveles se establecen también tres columnas que contienen correlativamente la información que corresponde a los consumidores, directivos y a los trabajadores. Con ello tendremos nueve casilleros, más los dos que corresponden al entorno externo y al entorno interno.

El objetivo del Octógono es descubrir incoherencias e inconsistencias. El Octógono bien construido sirve para diagnosticar los problemas de una organización y ubicarlos en el nivel correspondiente.<sup>9</sup>

#### **3.2.1 El primer nivel**

El primer nivel de Octógono corresponde al nivel mecanicista, y en él se analizan los datos que el caso contiene sobre su accionar frente al entorno externo.

En ese lugar se incluyen los datos de cierta relevancia que el caso proporciona sobre aspectos de la realidad que no son influidos por la empresa de

---

<sup>9</sup> FERREIRA, Pablo, El octógono, (Lima, 2013), passim.



manera significativa, como por ejemplo el comportamiento de la competencia, cambios en el mercado, regulaciones oficiales, etc.

Denominamos a este plano estratégico o formal, porque trata de explicar cómo opera la empresa desde un punto de vista simple o inmediato. En este primer nivel también se incluyen, bajo el título de estructura formal, 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.

Por último, pertenece a este plano el Sistema de Control, donde se incluyen los modos que tiene la empresa para asegurar que se cumpla la Estrategia definida. El primero 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.

Este nivel es estático por definición, y sin embargo, las personas no lo son. Las personas cambian, aprenden positiva o negativamente, y adquieren vicios o virtudes que tampoco son estables, ya que crecen o disminuyen según el uso que de ellos se haga.

### **3.2.1 El segundo nivel**

El segundo nivel del octógono recoge otro tipo de datos, lo llamaremos modelo psicosociológico. Hay que tener en cuenta que cada nivel o modelo incluye el anterior.

Se incluye en este segundo nivel un apartado al que denominamos “Saber Distintivo”. Todo este segundo nivel tiene mucho que ver con la satisfacción de las necesidades cognitivas de los participantes, básicamente se trata de saber cómo funciona la comunicación y la participación en la organización empresarial. Aquí se dan los aprendizajes que configuran las capacidades específicas, de tipo técnico o administrativo, desarrollados en las empresas.

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 competencias-síntesis que acabamos de señalar: comunicación y participación.

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.

También en este nivel tiene que haber una lógica, percepciones que proceden del sentido común. Nos referimos al campo de la ética en sentido fuerte.

### **3.3.3 El tercer nivel**

El tercer nivel del Octógono presenta el modelo completo o modelo antropológico. En este plano se realiza la satisfacción de las necesidades afectivas de los participantes 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 solo la realidad, lo que de hecho ocurre y que es expresamente buscado por los directivos de la organización.

Denominamos Misión Interna al mismo propósito de la empresa pero ahora referido al personal interno.

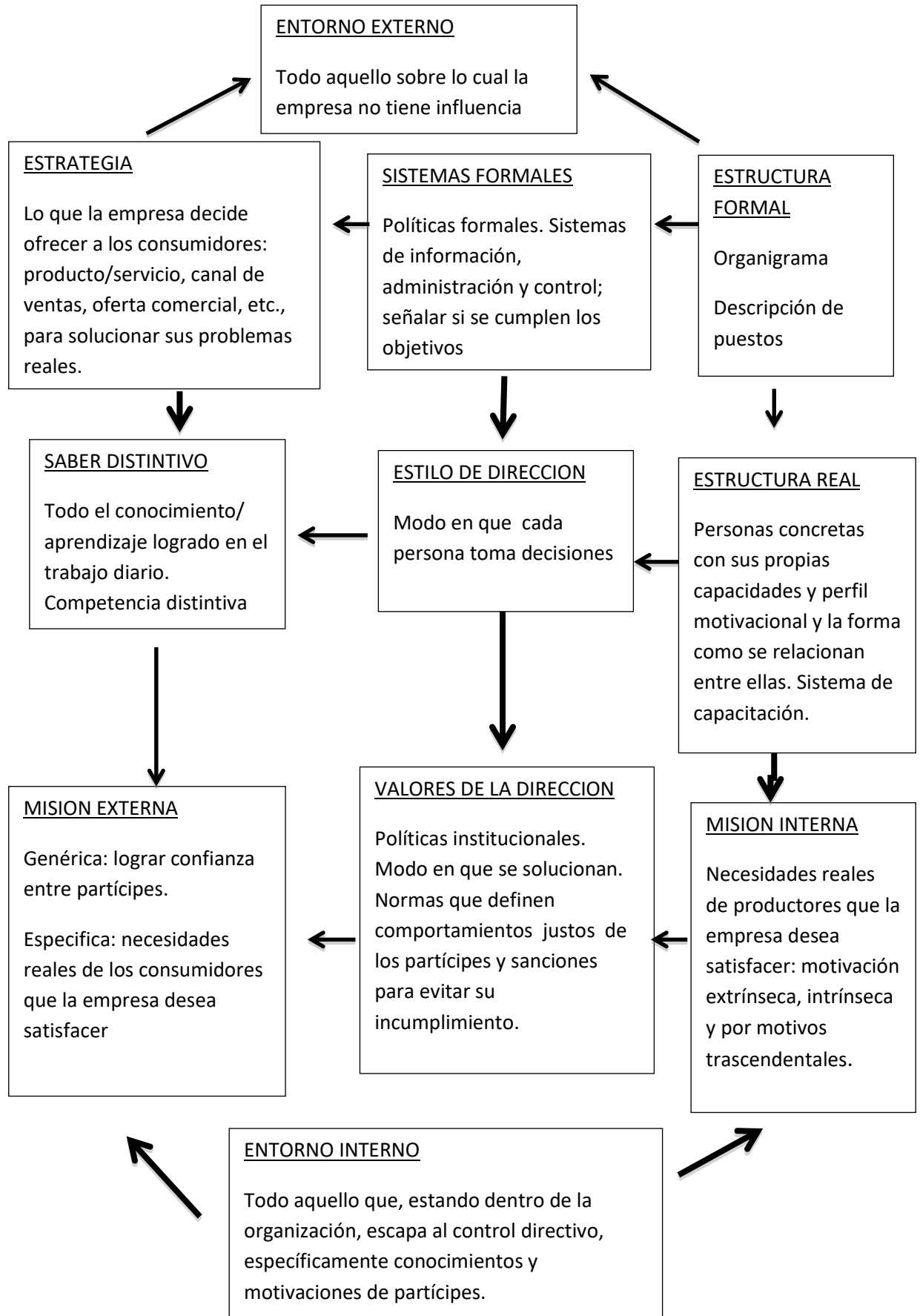
La “prueba acida” de la autenticidad de una misión interna de calidad consiste en ver como se trata a los débiles de la empresa, esto es, los mayores próximos a la jubilación y los enfermos, es decir, a la gente marginal de la que aparentemente poco se puede esperar en términos del primer nivel.

Valores. ¿Qué entendemos por valores? Lo que la empresa entiende por persona, que se deducirá de la manera concreta como trate a sus componentes. En

definitiva, para que este casillero sea útil, hay que ver si las personas son fines o medios.

Este tercer nivel solemos denominarlos de la “unidad”. Los dos anteriores los llamamos de la eficacia y de la atraktividad, respectivamente.

Resulta oportuno referirse brevemente al sentido que tiene definir problemas en cada nivel. ¿Son problemas distintos? La respuesta es no: se trata del o de los mismos problemas diagnosticados en el primer nivel (económico u organizativo), pero enfocados con distinto nivel de profundidad. En el primer nivel son problemas cuantitativos, en el segundo de conocimiento y en el tercero de ética.



### **3.3. ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella.

Siendo más específicos, esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.

Las cinco fuerzas que esta herramienta considera que existen en toda industria son:

1. Rivalidad entre competidores.
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los consumidores.

#### **3.3.1. Rivalidad entre competidores**

Generalmente es la fuerza más poderosa de todas, hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que buscan aprovechar toda muestra de debilidad en ellos, o reacciones inmediatas ante sus estrategias o movidas.

La rivalidad entre competidores tiende a aumentar principalmente a medida que éstos aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad.

Pero además de ello, la rivalidad entre competidores también suele aumentar cuando:

- la demanda por los productos de la industria disminuye.
- existe poca diferenciación en los productos.
- las reducciones de precios se hacen comunes.
- los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas.
- los costos fijos son altos.
- el producto es perecedero.
- las fusiones y adquisiciones en la industria son comunes.

A medida que la rivalidad entre competidores se hace más intensa, las ganancias de la industria disminuyen, haciendo que ésta se haga menos atractiva y que, por tanto, disminuya el ingreso de nuevos competidores.

Analizar la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras ventajas competitivas con las de otras empresas rivales, y así formular estrategias que nos permitan superarlas.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- aumentar la calidad de los productos.
- reducir los precios.
- dotar de nuevas características a los productos.
- brindar nuevos servicios.
- aumentar la publicidad.
- aumentar las promociones de ventas.

### **3.3.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.**

Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto.

Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada.

Algunos ejemplos de estas barreras de entradas son:

- la necesidad de lograr rápidamente economías de escala.
- la necesidad de obtener tecnología y conocimiento especializado.
- la falta de experiencia.
- una fuerte lealtad del consumidor hacia determinadas marcas.
- grandes necesidades de capital.
- falta de canales adecuados de distribución.
- políticas reguladoras gubernamentales.
- altos aranceles.
- falta de acceso a materias primas.
- posesión de patentes.
- saturación del mercado.

Pero a pesar de estas barreras, algunas veces las empresas logran ingresar fácilmente a una industria cuando cuentan con productos de una calidad superior al de los existentes, precios más bajos o una mejor publicidad.

Analizar la amenaza de entrada de nuevos competidores nos permite estar atentos a su ingreso, y así formular estrategias que nos permitan fortalecer las barreras de entradas, o hacer frente a los competidores que llegan a entrar.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- aumentar la calidad de los productos.

- reducir los precios.
- aumentar los canales de ventas.
- aumentar la publicidad.
- ofrecer mejores condiciones de ventas, por ejemplo, ofrecer un mayor financiamiento o extender las garantías.

### **3.3.3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.**

Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria.

La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto).

Los productos sustitutos suelen ingresar fácilmente a una industria cuando:

- los precios de los productos sustitutos son bajos o menores que los de los productos existentes.
- existe poca publicidad de productos existentes.
- hay poca lealtad en los consumidores.
- el costo de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para los consumidores.

El análisis de la amenaza de ingreso de productos sustitutos nos permite formular estrategias destinadas a impedir el ingreso de empresas que produzcan o vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- aumentar la calidad de los productos.
- reducir los precios.



- aumentar los canales de ventas.
- aumentar la publicidad.
- aumentar las promociones de ventas.

#### **3.3.4. Poder de negociación de los proveedores.**

Hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Pero además de la cantidad de proveedores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:

- existen pocas materias primas sustitutas.
- el costo de cambiar de una materia prima a otra es alto.
- las empresas realizan compras con poco volumen.

El análisis del poder de negociación de los proveedores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así lograr mejores condiciones o un mayor control sobre ellos.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- adquirir a los proveedores.
- producir las materias primas que uno necesita.
- realizar alianzas estratégicas con los proveedores que permitan, por ejemplo, reducir los costos de ambas partes.

### **3.3.5. Poder de negociación de los consumidores.**

Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones.

Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado.

Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones.

Pero además de la cantidad de compradores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:

- no hay diferenciación en los productos.
- los consumidores compran en volumen.
- los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras o a productos sustitutos.
- los consumidores están bien informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores.
- los vendedores enfrentan una reducción en la demanda.

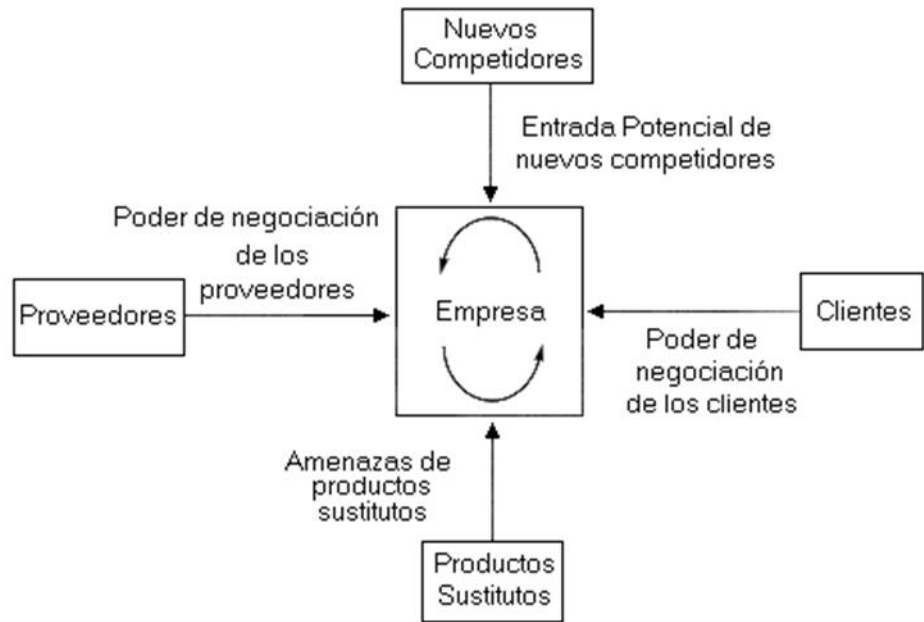
El análisis del poder de negociación de los consumidores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así captar un mayor número de clientes u obtener una mayor lealtad de éstos.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- buscar una diferenciación en los productos.
- ofrecer mayores servicios de postventa.
- ofrecer mayores y mejores garantías.
- aumentar las promociones de ventas.

- aumentar la comunicación con el cliente.

Como conclusión del modelo podemos decir que analizarlas nos permite principalmente determinar el grado de competencia que existe en la industria, y así poder saber qué tan atractiva es, como detectar oportunidades y amenazas, y poder desarrollar estrategias que nos permitan aprovechar dichas oportunidades y/o hacer frente a dichas amenazas<sup>10</sup>.



**Fuente:** [www.sergerente.net](http://www.sergerente.net)

### 3.4 ANALISIS VRIO.

Es una herramienta sencilla que podemos utilizar para determinar cuál es la ventaja competitiva de la empresa. El análisis VRIO, que fue desarrollado por Jay

<sup>10</sup> Cinco fuerzas de Porter, en Internet: <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/> (febrero 2016)

Barney (1991), se fundamenta en la teoría basada en los recursos y permite determinar la ventaja competitiva de una empresa.

Para el análisis VRIO se debe identificar los recursos, que se refieren a los activos tangibles e intangibles de la empresa, los cuales se pueden clasificar en financieros, físicos, individuales y de organización. La evaluación de los recursos de la empresa, para determinar su potencial competitivo, considera las siguientes características: el valor, la rareza, la inimitabilidad y la organización. Para determinar si la empresa cuenta con recursos que cumplen con las características VRIO, se puede hacer uso de las siguientes preguntas:

- Valor: ¿el recurso otorga valor a la posición competitiva de la empresa?
- Raro: ¿el recurso lo poseen pocas empresas?
- Inimitable: ¿las empresas que no cuentan con el recurso se encuentran en desventaja?
- Organización: ¿la organización de la empresa es apropiada para el uso del recurso?

### **3.5 CADENA DE VALOR DE PORTER**

Se denomina cadena de valor debido a que considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades que van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de ellas.

Según esta herramienta, el desagregar una empresa en estas actividades permite identificar mejor sus fortalezas y debilidades, especialmente en lo que respecta a fuentes potenciales de ventajas competitivas, y costos asociados a cada actividad.

Según esta herramienta también, todas las empresas cuentan con una cadena de valor conformada por estas actividades que van desde el diseño del producto y la obtención de insumos hasta la distribución del producto y los servicios de post venta.

Esta herramienta clasifica las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte.

### **3.5.1. Actividades primarias o de línea.**

Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto:

- Logística interior (de entrada): actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para fabricar el producto.
- Operaciones: actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.
- Logística exterior (de salida): actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de éste hacia el consumidor.
- Marketing y ventas: actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto.
- Servicios: actividades relacionadas con la provisión de servicios complementarios al producto tales como la instalación, reparación y mantenimiento del mismo.

### **3.5.2 Actividades de apoyo o de soporte**

Son aquellas actividades que agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias:

- Infraestructura de la empresa: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas y la contabilidad.
- Gestión de recursos humanos: actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.
- Desarrollo de la tecnología: actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar a las demás actividades.
- Aprovisionamiento: actividades relacionadas con el proceso de compras. El análisis de una cadena de valor implica asignarle un valor a cada una de estas actividades, así como un costo asociado (tanto en términos de dinero como de tiempo), y luego, buscar en estos valores y costos fortalezas y debilidades que puedan significar una ventaja o desventaja competitiva.

En resumen, la cadena de valor nos permite identificar mejor fortalezas y debilidades en una empresa (sobre todo cuando la comparamos con las cadenas de valor de empresas competidoras), detectar mejor fuentes potenciales de ventajas competitivas, y comprender mejor el comportamiento de los costos.

Y en última instancia, potenciar o aprovechar dichas fortalezas, especialmente al convertirlas en ventajas competitivas, y reducir o superar dichas debilidades, especialmente al minimizar costos; buscando así generar el mayor margen posible, entendiéndose éste como la diferencia entre el valor y el costo de cada actividad.



**Fuente:** MORCILLO ORTEGA, Patricio, BUENO CAMPOS, Eduardo, SALMADOR SÁNCHEZ, María Paz, Dirección estratégica. Nuevas perspectivas teóricas, (Madrid, 2006).

Figura 5.6. La cadena de valor de la empresa.

## **CAPITULO II**

### **EMPRESA Y COMERCIALIZACION**

**Sumario:** 1. *El e-commerce.* 2. *El Social commerce.* 3. *Las Pymes.*

#### **1. El e-commerce**

*E-commerce* o Comercio Electrónico consiste en la distribución, venta, compra, marketing y suministro de información de productos o servicios a través de Internet. Conscientes de estar a la vanguardia, las Pymes no se han quedado atrás en este nuevo mercado, por lo que han hecho de los servicios de la red un lugar que permite acceder a sus productos y servicios durante las 24 horas del día.<sup>11</sup>

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

---

<sup>11</sup> Comercio electrónico en Internet: [https://es.wikipedia.org/wiki/Comercio\\_electronico](https://es.wikipedia.org/wiki/Comercio_electronico)



La incorporación de este nuevo método de ventas permite que los clientes accedan de manera simple y desde cualquier parte del mundo a los productos y servicios que una empresa ofrece.

Las ventajas del *e-commerce* para la empresa pueden enumerarse en las siguientes:

1. Mejoras en la distribución: ofrece a ciertos tipos de proveedores la posibilidad de participar en un mercado interactivo, en el que los costos de distribución o ventas tienden a cero, reduciendo de manera progresiva la necesidad de intermediarios.

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

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

## 2. Social commerce

Las tendencias muestran que los usuarios migran hacia el *social commerce* (comercio social) que supone el uso de redes sociales para impulsar la compra y venta en línea de productos y servicios. Se tiene que pensar a Facebook como una

plataforma de marketing para producir resultados de negocios<sup>12</sup>. Lo que tiene que importar es si se incrementaron las ventas, si se logró una mayor participación en el mercado y si los productos y las marcas se posicionaron. Y eso no es propio de una red social, es propio de una empresa que busca hacer crecer el valor que tiene su negocio a partir de las redes.

Este es un método eficaz de aumentar las ventas de la empresa. Facebook ayuda a llegar a las personas que tienen interés en la empresa y a hacer un seguimiento de los resultados que genera la publicidad en los distintos dispositivos. Es una forma increíblemente efectiva para conseguir clientes.

Más de 1300 millones de personas usan Facebook para conectarse con los temas que les interesan y un 64 % de ellas lo visitan a diario. Además permite anunciar la empresa y es el lugar donde los clientes pueden obtener información sobre los productos y servicios<sup>13</sup>. También pueden ver lo que se promociona en la sección de noticias. Lo mejor de todo: la página es gratis, fácil de configurar y ayuda a que las personas encuentren la empresa en Facebook y en internet.

### **3. Las Pymes**

Pyme es el acrónimo de pequeña y mediana empresa. Se trata de la empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados<sup>14</sup>.

La definición de pyme varía según el país. En Argentina, por ejemplo, las empresas se clasifican de acuerdo a sus ventas anuales y a su rubro (una pyme

---

<sup>12</sup> Impulsar ventas vía Facebook, en Internet: [https://web.facebook.com/business/goals/increase-online-sales?\\_mref=message\\_bubble](https://web.facebook.com/business/goals/increase-online-sales?_mref=message_bubble) (enero 2016)

<sup>13</sup> Social Commerce, en Internet: <http://www.lanacion.com.ar/1845359-como-surfear-la-nueva-ola-del-e-commerce-los-referentes-locales-describen-los-desafios-que-vienen> (febrero 2016)

<sup>14</sup> Definición de Pyme, en Internet: <http://definicion.de/pyme/> (diciembre 2015)

industrial puede tener un volumen de facturación que, en otro sector económico, la ubicaría entre las de mayor volumen).

En otros países, el concepto de pyme se asocia a la cantidad de empleados. Entre 1 y 10 empleados, se habla de microempresa; entre 11 y 50, de pyme. Dichas cifras, de todas maneras, pueden variar de acuerdo a la región.

Las pymes tienen necesidades específicas que deben ser atendidas por el Estado. Este tipo de empresas genera, en conjunto, grandes riquezas para cada país además de ser uno de los principales motores del empleo. Sin embargo, por sus particularidades, necesitan protección e incentivos para competir frente a las grandes corporaciones.

Las líneas de crédito con condiciones especiales, los beneficios impositivos y la consultoría sin cargo son algunos de los instrumentos que suelen ofrecerse desde el Estado a las pymes para desarrollarse.

Las ventajas que presentan las pymes son las siguientes:

- presentan más flexibilidad que las empresas convencionales en el sistema de producción
- permiten entablar una relación mucho más cercana con los clientes
- gracias a la mayor sencillez de su infraestructura, es más sencillo cambiar de nicho de mercado
- los puestos de trabajo son más amplios, menos estrictos, y los trabajadores están más abiertos al cambio
- el mayor nivel de conocimiento específico y *know how*<sup>15</sup>, que se da gracias a la cercanía de los integrantes con el día a día de la empresa, puede convertirse en una importante ventaja con respecto a la competencia

---

<sup>15</sup> *Know How*: “saber cómo o saber hacer” con el uso de esta expresión se indica que una persona conoce como hacer las cosas por haberlas hecho previamente, es decir, a través de la experiencia que proporciona la habilidad o capacidad para hacer algo.

- el tiempo que requiere la toma de decisiones estratégicas puede ser considerablemente menor, dado que los procesos de gestión resultan menos complejos;

- presentan una visión menos estricta, más enfocada en las necesidades y demandas de los clientes (siempre cambiantes) que en sus propias raíces, lo cual da lugar a importantes modificaciones a nivel estructural, adoptando las tecnologías y el personal necesario para encarar los desafíos que se presentan a cada paso.

Entre las desventajas se encuentran las siguientes:

- se mueven por procesos de tipo emergente, no cuentan con lineamientos específicos relacionados con su creación, sino que experimentan constantes cambios y evoluciones

- no gozan de un importante respaldo financiero, lo cual les impide embarcarse en negocios de gran envergadura

- requieren de una constante revisión de su estructura, dado que su naturaleza adaptable puede convertirse en la razón de su disolución a causa de la pérdida del control organizativo

- la mayor cercanía entre los trabajadores puede ser negativa si éstos trasladan sus problemas personales a la oficina

- suele ocurrir que no exista un control estricto de la entrada y la salida del dinero

- el reducido volumen de producción se refleja en la cuantía de los pedidos realizados a los proveedores, lo cual puede derivar en sobre costo

- si no se realiza una campaña publicitaria efectiva y constante, la empresa puede pasar desapercibida ante los consumidores.

## **CAPITULO III**

### **LA EMPRESA Y SU DIAGNOSTICO**

**Sumario:** *1. La empresa, 1.1. Breve historia de Mercado de complementos, 2. Aplicación de herramientas de análisis, 2.1. Aplicación del octógono, 2.3. Aplicación de las cinco fuerzas de Porter.*

#### **1. La empresa.**

##### **1.1 Breve historia de Mercado de Complementos**

La idea de este emprendimiento se empieza a gestar cuando una de las socias, María Ana, comenta que le gustaban las carteras de una marca determinada, y Pilar, otra de la socias, que conocía a la proveedora, se pone en contacto para hacer una compra por mayor y entre las dos elegir algunas y vender las otras entre sus amigas.

Es tanta la aceptación entre las “clientes” que compraron, que ven allí una oportunidad de negocio. Al principio traían seis o siete carteras para vender, y con el tiempo fueron agregando otros productos como ser collares, pulseras, cintos de cuero, monederos, zapatos, etc. y más cantidad de carteras; logrando así un verdadero “Mercado de Complementos”, nombre que le dieron a la empresa.

Mercado de Complementos cuenta, actualmente, con marca de carteras y artículos de cuero propio, llamada MERCI, zapatos PREGO, y los accesorios de UCHA y MERCE SAGUIR.

Si bien la empresa está situada en Tucumán, vende tanto en la provincia como a otros destinos, como Buenos Aires, Salta, Jujuy, etc. La forma de venta que optaron fue a través de internet, por medio de página de *Facebook* e *Instagram*, y realizando *showrooms* los fines de semana. Por cada temporada que inicia (otoño-invierno, primavera-verano), la empresa realiza una producción de fotos, que las utiliza para promocionar los productos de la temporada.

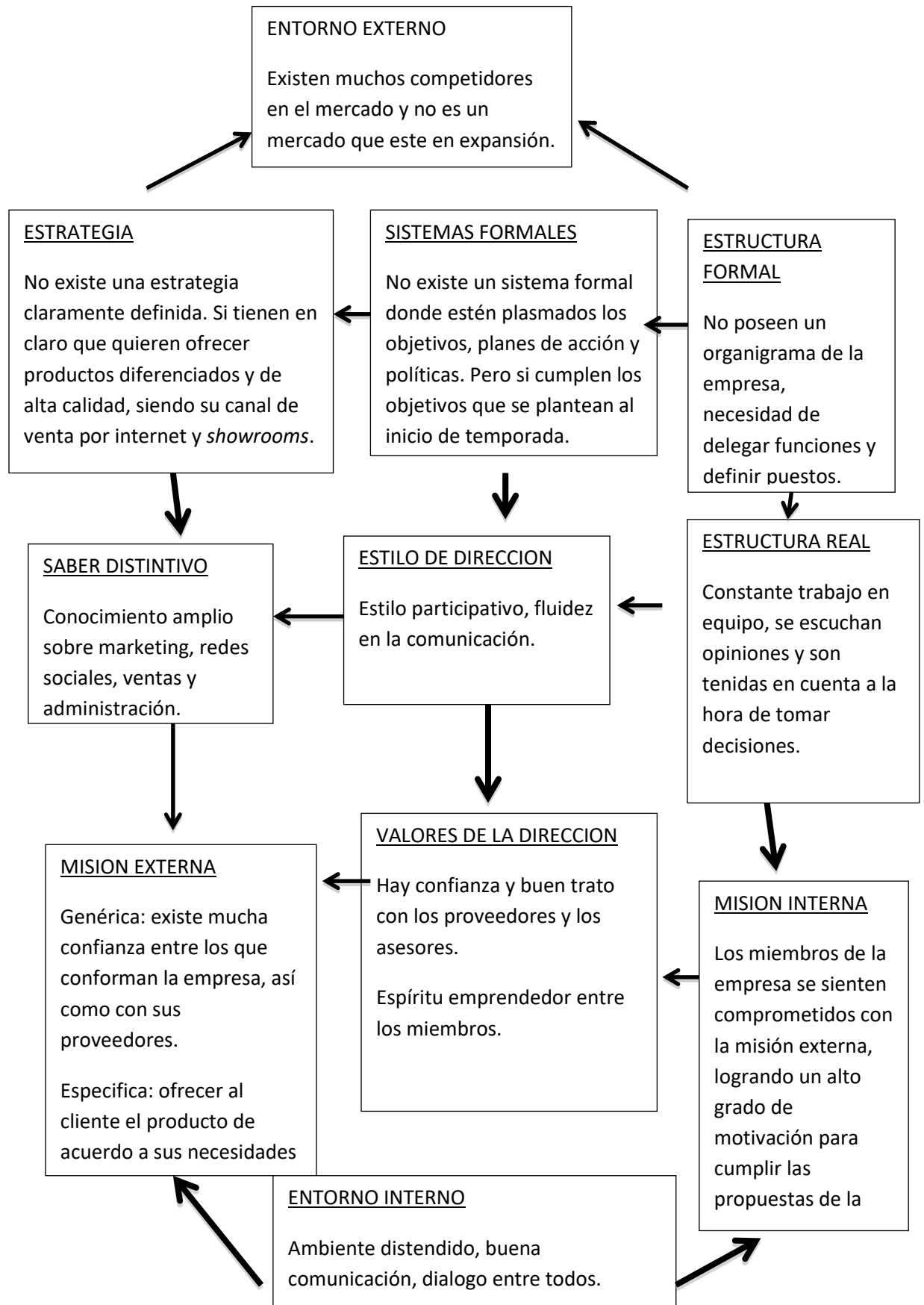
El mercado al que apunta la empresa es a mujeres entre 25 y 60 años, con ingresos propios y que puedan acceder a este tipo de producto, ya que la idea es diferenciarse de los demás competidores con artículos de mayor calidad y diseño; ofreciendo un servicio más personalizado en el que las socias intervienen directamente con las clientas.

En marzo de 2016 la empresa ya cumplirá dos años, y tiene como objetivo en el corto plazo un mayor crecimiento a nivel provincia y país.

## **2. Aplicación de las herramientas de análisis**

Seleccionamos dos herramientas de las antes enunciadas y enmarcadas dentro del marco teórico para ser aplicadas al caso práctico correspondiente. Vamos a utilizar el octógono y la cadena de valor de Porter; a continuación presentamos los resultados obtenidos de ambas herramientas.

## 2.1 Aplicación del octógono



Para concluir con el método del octógono, podemos decir que en el 1er nivel es donde más énfasis hay que poner, ya que la mayoría de los problemas de la empresa están en este nivel. Habrá que llevar a cabo una definición más formal y más completa de la estrategia, de los sistemas de objetivos y políticas, del organigrama, etc.

Consideramos que el 2do y 3er nivel están funcionando muy bien, porque existe comunicación y participación de todos. Hay confianza y se sienten motivados para cumplir sus objetivos y así alcanzar la misión de la empresa.

## **2.2 Aplicación de las cinco fuerzas de Porter**

La segunda herramienta utilizada es la denominada cinco fuerzas de Porter, con ella podremos analizar varios factores a tener en cuenta para poder definir claramente cuál es la estrategia de la empresa.

Las 5 fuerzas a tener en cuenta son:

1. Rivalidad entre competidores: existe una gran cantidad de competidores en este tipo de mercado, a pesar de que demanda muchos costos fijos y que existe poca diferenciación entre los productos, por lo que los consumidores son capaces de cambiar fácilmente de marca. Ante esto, la empresa busca aumentar la calidad de los productos que ofrece, reducir los precios para atraer nuevos clientes, hacer publicidad en redes sociales y ofrecer un servicio personalizado a los clientes.

2. Amenaza de nuevos competidores: si bien pueden existir la amenaza de nuevos competidores, no es algo que preocupa porque todavía es una pequeña empresa y con una cantidad reducida de clientes que permanecen fieles a la marca. Para lograr competir con las grandes empresas ofrece productos con muy buena calidad de cuero, los mejores accesorios femeninos y zapatos de calidad nacional. Además ofrecer mejores condiciones de venta otorgando mayores plazos de financiación.



3. Amenaza de productos sustitutos: existen muchos productos sustitutos para la empresa, pero que no son de gran relevancia ya que al ser una pequeña empresa, no es algo que pueda producir un efecto muy grande en las ventas que ésta pueda concretar.

4. Poder de negociación de los proveedores: la empresa no puede negociar con sus proveedores como quisiera ya que al ser una pequeña empresa no tiene las herramientas necesarias para adquirir todos los productos que los proveedores le ofrecen, lo que genera que no negocien en igualdad de condiciones. Así mismo la empresa es capaz de obtener descuentos por pronto pago y por cumplir siempre con lo exigido por los proveedores. Una buena estrategia a utilizar por la empresa será proponer a los proveedores hacer alguna alianza para unir sus fuerzas.

5. Poder de negociación de los consumidores: estos cuentan con un alto poder de negociación porque al ser una pequeña empresa y ésta, no tener gran cantidad de clientes, pueden exigir mejores precios y condiciones de financiación. Una de las estrategias para reducir este poder será intentar buscar la diferenciación de los productos que ofrece y poder posicionar la marca como una de las mejores en el mercado. De esta manera fidelizar más clientes a la empresa.

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTAS DE MEJORA PARA LA EMPRESA**

**Sumario:** *1. Estrategia, 1.1. Formulación e implementación de la estrategia, 1.2. Planes de acción, 2. Diseño organizacional, 2.1. Estructura de la empresa. 2.2. Funciones de cada área, 2.2.1 Socias, 2.2.2. Compras, 2.2.3 Ventas, 2.2.4. Publicidad, 2.2.5. Administración, 3. Descripción de procesos, 3.1. Proceso de compra, 3.2. Proceso de recepción de mercadería.*

Una vez realizado el análisis estratégico de la empresa, anteriormente detallado, presentamos, a continuación, las propuestas para mejorar y potenciar el crecimiento de la empresa.

#### **1. Estrategia**

##### **1.1 Formulación e implementación de la estrategia**

La estrategia se logrará, buscando una coherencia entre la cultura, la organización y la estrategia, de lo contrario resultaría imposible implantar la estrategia definida<sup>16</sup>. Esta coherencia es lo que denominamos alineamiento vertical.

---

<sup>16</sup> SORIA, Julio Marcelo, Innovando la organización, 1° edición, Editorial Osmar D. Buyatti (Argentina, 2013), pág. 109.

Para alcanzar la estrategia de crecimiento y de diferenciación de productos, en primer lugar proponemos que la empresa deje formalmente asentado por escrito su misión, visión, objetivos a corto y largo plazo, siendo los mismos:

*Objetivo a largo plazo*

- Aumentar las ventas en un 100% (con respecto al año 2015) a partir del 2019.

*Objetivo a mediano plazo*

- Aumentar en el año 2016, las ventas en un 20% (con respecto a las ventas 2015)
- Para el 2016-2017 tener un local propio abierto al público.

*Objetivo a corto plazo*

- Potenciar el *e-commerce* a nivel nacional, desarrollando una página web para la venta.
- Realizar integración hacia atrás con el proveedor de mercadería, de esta forma se verán beneficiados ambos y no será necesario realizar pedidos frecuentemente.

## **1.2. Planes de acción**

Para alcanzar estos objetivos, será necesario establecer ciertos planes de acción:

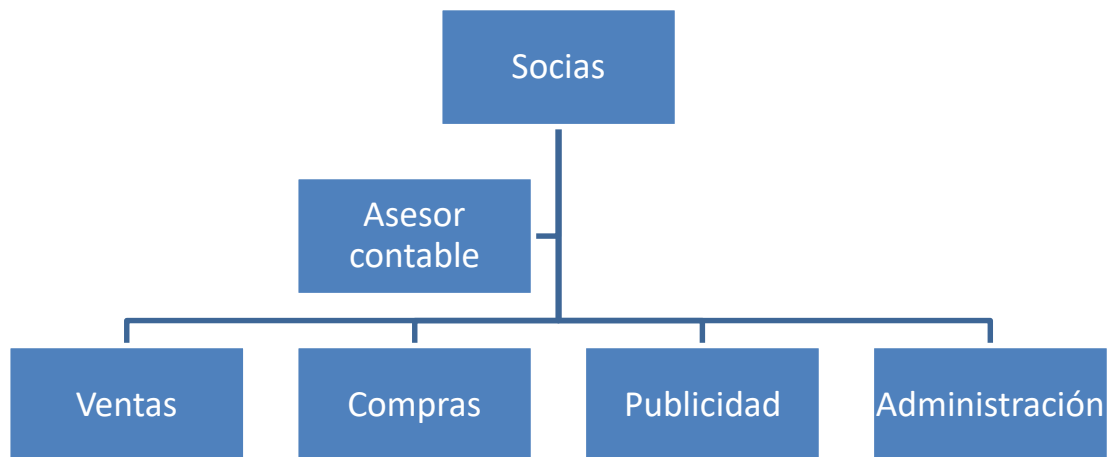
1. Definir responsables de tareas y funciones
2. Llevar un inventario de la mercadería para hacer un control de stock semanal
3. Contratar personal que se encargue de la parte de ventas

4. Aumentar la publicidad en otros medios de comunicación para aumentar las ventas
5. Contratar un contador y diseñador gráfico para el desarrollo de la marca
6. Tener un *showroom* fijo en un lugar específico y determinado, donde las clientes puedan ver los productos todos los días de la semana
7. Registrar de marca MERCI, en el Registro de marcas y patentes.

## **2. Diseño Organizacional**

### **2.1 Estructura de la empresa**

Esta pequeña empresa no contaba con un organigrama definido por lo que sugerimos que implemente el siguiente organigrama y se definan todos los puestos de la empresa, delimitando cuáles serán las responsabilidades de cada área o sector.



**Fuente:** elaboración propia

## **2.2. Funciones de cada área**

### **2.2.1. Socias**

Las socias se encargan de definir los objetivos estratégicos que debe lograr conseguir la empresa, y definir los objetivos funcionales a alcanzar por cada departamento. Además deberán supervisar y coordinar su cumplimiento, asignando recursos y presupuestos para cada uno. Las tareas a realizar por ellas serán:

- Evaluar la legitimidad de las facturas emitidas por los proveedores.
- Leer las correspondencias y contestarlas cuando corresponda.
- Revisar y analizar el presupuesto anual de ingresos y egresos del establecimiento.
- Analizar mensualmente el estado de resultados.
- Verificar que todos los estándares, políticas y reglamentos del establecimiento se cumplan.
- Autorizar las promociones y cortesías especiales.

### **2.2.2. Compras**

- Elaborar planillas con descripción de los productos necesarios y sus correspondientes cantidades.
- Solicitar presupuesto y cotización a proveedores.
- Gestionar la apertura de cuentas corrientes en distintas empresas.
- Controlar y verificar plazos de pagos.
- Negociar promociones con los proveedores.
- Controlar solicitudes de compras que se encuentren firmadas y conformadas.
- Buscar nuevos proveedores.
- Enviar nota de compra.
- Realizar pago a proveedores.
- Recepción de mercadería y control de pedidos recibidos.
- Actualización de planillas de stock.
- Revisión de planilla de consumo.

### **2.2.3. Ventas**

- Elaborar pronósticos de ventas.
- Establecer precios.
- Llevar un adecuado control y análisis de las ventas.
- Mantener una relación directa con el departamento compras a fin de contar con suficiente inventario para cubrir la demanda.

- Establecer un control de stock de productos.
- Llevar registro de las ventas realizadas.

### **2.2.4. Publicidad**

- se encarga de la publicidad y promoción de la empresa
- mantener actualizada la página web semanalmente
- Desarrollar todas las producciones fotográficas y de otro tipo que pudieran llevar a cabo

- realizar investigaciones de mercado
- llevar a cabo los trámites para el registro de marca.

### **2.2.5. Administración**

- Pagar los sueldos a los empleados.
- Llevar al día el pago de impuestos, cargas sociales y demás impuestos que puedan surgir.

- Cotejar que el precio de las facturas por adquisición de productos coincida con el convenido previamente con el proveedor y proceder a su pago.

- Realizar el contacto con los proveedores y negociar los precios, las especificaciones y las formas de pago de la materia prima.

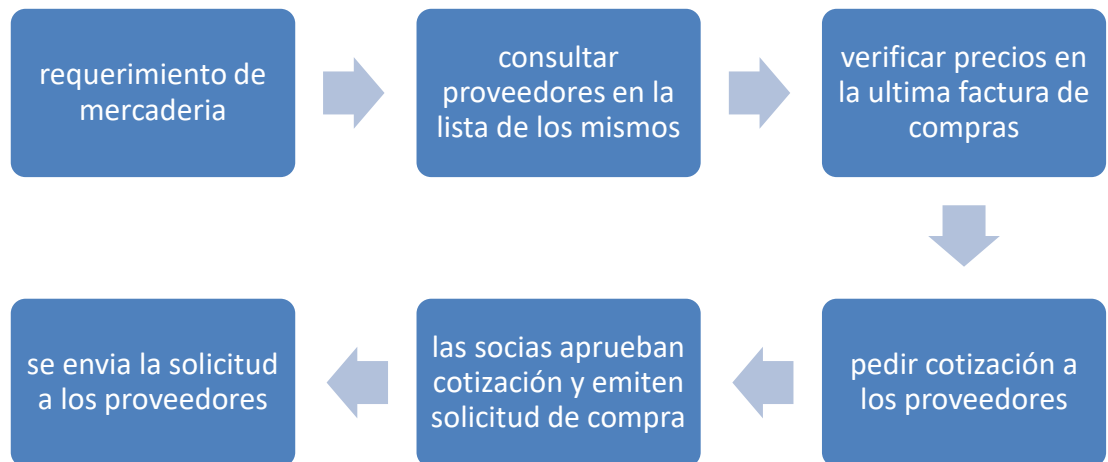
- Llevar a cabo el proceso de selección de personal que oportunamente se incorpore a la empresa.

Por último, el asesor contable se encargará de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas de la entidad, a efecto de suministrar información que ayude

a la toma de decisiones, a promover la eficiencia y eficacia del control de gestión, a la evaluación de las actividades y facilite la fiscalización de sus operaciones, cuidando que dicha contabilización se realice con documentos comprobatorios y justificativos originales, y vigilando la debida observancia de las leyes, normas y reglamentos aplicables.

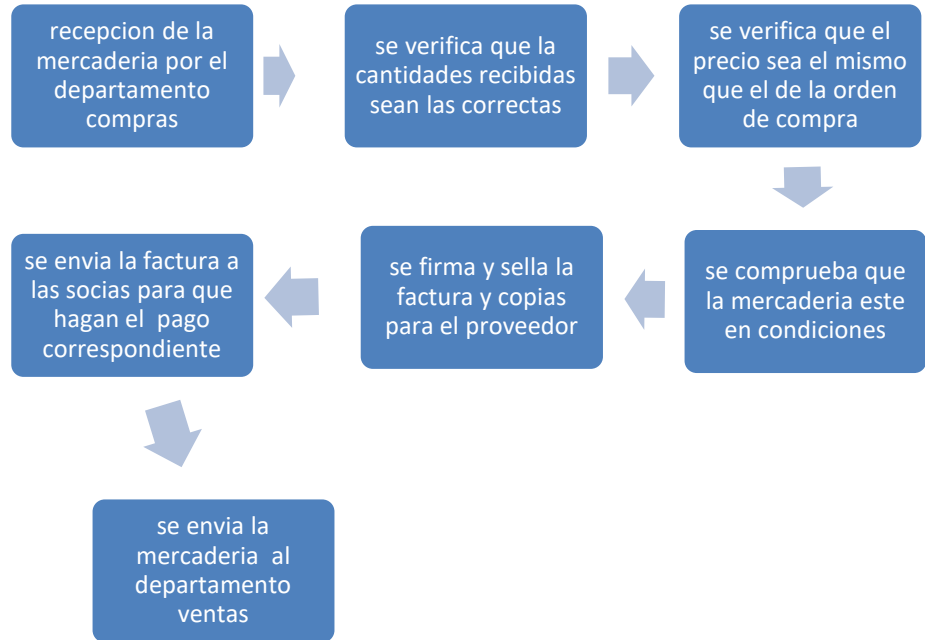
### **3. Descripción de los procesos**

#### **3.1 Proceso de compra**



**Fuente:** elaboración propia.

### 3.2. Proceso de recepción de la mercadería



**Fuente:** elaboración propia.



## **CONCLUSION**

Es muy importante para una empresa definir la estrategia, ya que se considera un concepto multidimensional que abarca todas las actividades fundamentales de la firma, otorgando un sentido de unidad, orientación y propósito y facilitando al mismo tiempo las modificaciones necesarias inducidas por su medio.

Así mismo, una estructura gerencial efectiva es fundamental para la implementación satisfactoria de la estrategia de la empresa. La estructura, las funciones y los procedimientos no pueden ser aplicados mecánicamente y mucho menos copiados. Cada empresa deberá determinar el tipo de estructura que le resulta conveniente en relación a su nivel de desarrollo, tipo de actividad, composición interna, metas y objetivos.

Este trabajo refleja el relevamiento de información realizado en la empresa, el análisis de los datos y ofrece a la empresa una solución a sus problemas.

Habiendo analizado a lo largo del trabajo lo trascendental de esta empresa, se propuso un plan de mejoras que abarca todos los aspectos de la firma que presentan falencias.

Se definió claramente la estrategia, brindando objetivos y planes de acción para llevar a cabo y además definiendo su estructura y algunos procesos que deberán implementar para lograr un mejor manejo de la firma.

Concluimos que si bien es importante poseer un estado de resultado conveniente, no hay que descuidar todo lo que conlleva el manejo de la firma y el logro de las ventajas competitivas de la misma para tener mayor eficacia y eficiencia y obtener mayores resultados a largo plazo.

## **ANEXO**

**ANEXO 1: Fotos de las sesiones de fotos, del *showroom* y de los productos**





**ANEXO 2: PREGUNTAS FORMULADAS EN LA ENTREVISTA**

1. Definición de su negocio, con especificación de sus productos, clientes y mercado.
2. Breve reseña histórica del inicio de la empresa.
3. ¿Podría describir la estructura administrativa?
4. ¿La empresa posee un organigrama formal de su organización?
5. ¿Cuántos empleados trabajan en la empresa?
6. ¿Qué actividades de control se realizan en la empresa?
7. ¿Qué debilidades o puntos críticos existen?
8. ¿Cuál es la forma de comunicarse dentro de la empresa?
9. ¿Todo el personal trabaja en relación de dependencia o posee gente externa de staff?
10. ¿Todas las compras se realizan sobre la base de necesidades o existen otras modalidades de compras?
11. ¿Cuáles son los parámetros que utiliza para comprar?
12. ¿Se realiza un cotejo de precios antes de comprar los productos y mercadería?
13. ¿A través de qué medios se realizan consultas de precios a los proveedores?
14. ¿Cuál es el procedimiento de compras?
15. ¿Qué documentación se posee sobre compras históricas y actuales?
16. ¿La persona que compra siempre es la misma?

## ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

### a) General:

KAST Freemont, E, y ROSENZWIEG, James E., Administración en las organizaciones, trad. por Marco Antonio Malfavón Martínez, 4ª Edición, Mc Graw – Hill (México, 1993), Cap. I, pág. 16.

HICK Hebert y GULLET C., Administración, 4ª edición (s.d.), Cap. II, pág. 55.

### b) Especial:

MORCILLO ORTEGA, Patricio, BUENO CAMPOS, Eduardo, SALMADOR SÁNCHEZ, María Paz, Dirección estratégica. Nuevas perspectivas teóricas, (Madrid, 2006).

HAX Arnoldo, MAJLUF Nicolás, Estrategias para el liderazgo competitivo.(Argentina, 1997)

SORIA, Julio Marcelo, Innovando la organización, 1ª. Edición, (Buenos Aires, 2013)

MORCILLO Patricio, Cultura e Innovación Empresarial, (Madrid, 2007).

SORIA, Julio, Curso: Teoría de la organización, Universidad Nacional de Tucumán, CCEE. (San Miguel de Tucumán, 2014).

Consultas a bases de información en internet:

[www.lanacion.com.ar/1845359-como-surfear-la-nueva-ola-del-e-commerce-los-referentes-locales-describen-los-desafios-que-vienen](http://www.lanacion.com.ar/1845359-como-surfear-la-nueva-ola-del-e-commerce-los-referentes-locales-describen-los-desafios-que-vienen)(Diciembre 2015)

[www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm](http://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm) (Diciembre 2015)

[https://web.facebook.com/business/goals/increase-online-sales?\\_\\_mref=message\\_bubble](https://web.facebook.com/business/goals/increase-online-sales?__mref=message_bubble) (Diciembre 2015)

[www.es.wikipedia.org/wiki/Comercio\\_electronico](http://www.es.wikipedia.org/wiki/Comercio_electronico) (Diciembre 2015)

[www.definicion.de/pyme/](http://www.definicion.de/pyme/) (Diciembre 2015)

[www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/](http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/)  
(Febrero 2016)

<http://www.grandespymes.com.ar/2015/08/24/estrategia-empresarial-para-pymes/> (Febrero 2016)

## **INDICE ANALITICO**

	Pág.
Introducción	1

### **CAPITULO I**

#### **DIRECCION ESTRATEGICA**

1. Concepto de dirección estratégica	2
2. Proceso de formulación de la estrategia	4
2.1- Estrategia	5
2.2- Misión y visión	7
2.3- El SOP	9
3. Herramientas de análisis	11
3.1- FODA	11
3.1.1- Oportunidades	12
3.1.2- Amenazas	12
3.1.3- Fortalezas	13
3.1.4- Debilidades	14
3.1.5- Conclusión	14
3.2- El octógono	15
3.2.1- Primer nivel	15
3.2.2- Segundo nivel	16
3.2.3- Tercer nivel	16
3.3- Análisis de las cinco fuerzas de Porter	17
3.3.1- Rivalidad entre competidores	20



3.3.2- Amenaza de nuevos competidores	20
3.3.3- Amenaza de productos sustitutos	22
3.3.4- Poder de negociación de los proveedores	23
3.3.5- Poder de negociación de los consumidores	24
3.5- Análisis VRIO	25
3.6- Cadena de Valor de Porter	27
3.6.1- Actividades primarias	28
3.6.2- Actividades de apoyo	29

## **CAPITULO II**

### **EMPRESA Y COMERCIALIZACION**

1. El <i>e-commerce</i>	31
2. El <i>social commerce</i>	32
3. Las Pymes	33

## **CAPITULO III**

### **LA EMPRESA Y SU DIAGNOSTICO**

1. La empresa	36
1.1- Breve historia de Mercado de complementos	36
2. Aplicación de las herramientas de análisis	37
1.2 - Aplicación del octógono	38
1.3 - Aplicación de las cinco fuerzas de Porter	39

## CAPITULO IV

### PROPUESTAS DE MEJORA PARA LA EMPRESA

1. Estrategia	41
1.1- Formulación e implementación	41
1.2- Planes de acción	42
2. Diseño organizacional	43
2.1- Estructura de la empresa	43
2.2- Funciones de cada área	44
2.2.1- Socias	44
2.2.2- Compras	44
2.2.3- Ventas	45
2.2.4- Publicidad	45
2.2.5- Administración	45
3. Descripción de procesos	46
3.1- Proceso de compra	46
3.2- Proceso de recepción de mercadería	47
- Conclusión	48
- ANEXO	49
- Anexo 1: Fotos de las sesiones de fotos, <i>showroom</i> y productos	50
- Anexo 2: Preguntas formuladas en la entrevista	52
- Índice bibliográfico	53

