



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. APLICACIÓN PRÁCTICA EN LA EMPRESA BIG BILL

Autores: Díaz, Víctor Ernesto  
Figueroa, Matías Ezequiel

Director: Soria, Julio Marcelo

**2017**

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

## RESUMEN

Este trabajo aborda el estudio de la planeación estratégica empresarial para una empresa pyme del Gran San Miguel de Tucumán, que se desarrolla como comercializadora de bienes alimenticios.

Se estudian las características del entorno en el que se desarrolla la organización, junto a los recursos y competencias internas de la misma, con una selección y análisis de las distintas teorías disponibles sobre la temática.

El desarrollo del trabajo tiene un carácter de aplicación práctica, que además de buscar soluciones para los problemas preliminares que presenta la organización, se plantea concientizar a la empresa de la visualización del futuro deseado y de su posible creación estratégica, con directrices basadas en planes de acciones generales y específicos.

Se desarrollan y se ofrecen recomendaciones claves, relacionadas con aspectos de diseño organizativo, y una serie de indicadores para la medición y seguimiento de los planes estratégicos formulados.

## PRÓLOGO

La comercialización de bienes alimenticios minorista y mayorista, ha soportado muchas transformaciones con el paso de los años, así también, fueron cambiando de igual manera los paradigmas que rigen los modelos de negocios asociados, que hoy deben contemplar, que las organizaciones se encuentran en un contexto caracterizado por los constantes cambios y una gran inestabilidad, que lleva a la necesidad de buscar proactividad en la gestión estratégica.

Las nuevas tendencias marcadas por el auge de las nuevas tecnologías de información y comunicación, llevan a adecuar los modelos de negocios en post de aprovechar sus beneficios actuales y futuros.

El objetivo del trabajo es formular el plan estratégico a nivel pyme, que le permita a la organización sobrellevar los problemas internos y los desafíos del negocio en su totalidad, con un lineamiento armonioso en todos sus niveles estratégicos.

Los motivos que originaron este trabajo de campo, están vinculados a las necesidades existentes en un empresa pyme de la región, en cuestiones referidas a la gestión de las misma con un enfoque estratégico, cultural e innovador, que de aplicarse tendrá como efecto, que los beneficios entregados a cada uno de los actores interesados en la organización, sean de un nivel mayor.

# CAPÍTULO I

## DEFINICION DEL PROBLEMA

SUMARIO: 1.-Justificacion del tema. 2.- Planteo del Problema. 3.-Objetivo general. 4.-Objetivo específico. 5.-Resultados esperados.

### 1.- Justificación del tema

Dentro del estudio de la Administración estratégica, la cual representa un arte y una ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos, podemos ver una visión con proyección de los negocios actuales, donde el hoy forma parte de un plan para lograr los objetivos organizacionales del futuro.

Nos es menester abordar el estudio de la formulación de las estrategias empresariales, enfocándonos en una visión mucho más amplia dentro del sector de las Pymes en Tucumán, las cuales necesitan tener una mirada con proyección a futuro como las grandes empresas.

Esto supone tener una visión clara y emprendedora dado que es un requisito previo para el liderazgo efectivo, es decir eficiente y eficaz.

La administración estratégica permite que una organización sea más proactiva en cuanto a dar forma a su futuro, que inicie e influya en las

actividades en lugar de sólo responder a ellas, ejerciendo así control sobre su propio destino.

Los futuros Licenciados en Administración de Empresas no deberían descuidar estos temas, los cuales son imprescindibles para funcionar como agentes de cambio, además, también consideramos que estos conocimientos y prácticas empresariales, son carentes dentro del sector emprendedor de nuestra provincia. Por tales motivos, creemos conveniente este abordaje donde por analogía la estrategia es la semilla que para germinar necesita estar en consonancia con el tipo de suelo, el entorno de la empresa, siendo los nutrientes las competencias diferenciadoras, que permitan encaminar a la organización hacia un futuro próspero dentro de un sector tan hostil.

## 2.- Planteo del problema

Tomando contacto con la empresa bajo estudio, se puede apreciar la carencia de una estrategia clara y competitiva, que sirva como marco para la consecución de objetivos en el mediano y largo plazo.

Directrices pocas claras, confusas y hasta muchas veces contradictorias, ponen en riesgo la supervivencia de la empresa en un sector que de por sí ya tiene un riesgo sistemático importante, con grandes competidores en el sector.

La competencia agresiva en precios y modelos de negocios que van más allá de la simple comercialización de los productos por rotación intensiva por los grandes competidores, hace que cada vez sea más difícil competir en el mercado.

Big Bill, la empresa bajo estudio en este trabajo de seminario es una empresa comercializadora de productos alimenticios de consumo masivo tipo

Supermercado mediano, que en paralelo a su vez provee de materias primas destinadas a elaboraciones gastronómicas de importantes restaurantes del Gran San miguel de Tucumán, con más de 20 años en el rubro hoy enfrenta un déficit financiero que pone en jaque su supervivencia en el sector.

Teniendo en cuenta que el mercado de los bienes alimenticios es un campo de batalla a puro fuego donde existen muchos actores de gran influencia, como los proveedores, los competidores y los clientes, entre otros; en un contexto donde hay una falta de activación de la economía a nivel nacional por políticas de gobierno que no logran estimular el mercado con un impacto en el consumo local, teniendo en cuenta todo esto y más, tanto la dirección como la empresa en su conjunto, ahora y más que nunca, deben reinventarse constantemente con estrategias e innovación para obtener ventajas competitivas sostenibles.

### 3.- Objetivo general

- Lograr explicar el rol que cumple la estrategia en la administración empresarial como guía para la toma de decisiones en el mediano y largo plazo.
- Diseñar el planeamiento estratégico, que le permita a la empresa bajo estudio ser sustentable en el largo plazo.
- Reposicionar a Big-Bill como mejor competidor en el mercado local.

#### 4.- Objetivos específicos

- Encontrar medidas o recomendaciones, desde el punto de vista de la Dirección estratégica, a tener presentes dentro del negocio para mejorar su funcionamiento.
- Definir una Misión del negocio clara y enfocada en la matriz producto-mercado.
- Presentar estrategias de negocio apropiada para la empresa Big Bill.
- Presentar estrategias funcionales derivadas de la estrategia de negocio.

#### 5.- Resultados esperados

Siguiendo con nuestro planteo inicial, diremos que la misión del negocio, las condiciones del sector y las competencias internas de la organización cumplen de manera conjunta una combinación determinante para lograr una acertada estrategia de negocio, que tiene por finalidad, convertir a las organizaciones en empresas más rentables y competitivas en el largo plazo.

Buscamos que Big-Bill se encamine en busca de ventajas competitivas sostenibles, enmarcadas en una planeación estratégica correctamente fundamentada, donde los directivos de la empresa comprendan que deben trabajar en forma conjunta con los distintos niveles organizacionales, siendo el combustible de partida principalmente las declaraciones de la visión y la misión.

Por medio de las distintas herramientas que brinda la administración estratégica, se determinaran los objetivos a mediano y largo plazo que darán lugar a la formulación de la estrategia del negocio de manera precisa y clara para derivar así, con una visión global del negocio y en estrategias funcionales más específicas para lograr las metas. Finalmente orientaremos a Big-Bill hacia una visión empresarial Innovadora donde determinaremos, en base a los principales problemas y las principales potencialidades de la empresa, una serie de recomendaciones pertinentes para dejar a esta empresa con una perspectiva clara en el marco del planeamiento estratégico de cara a una posterior implementación de la estrategia a cargo de la empresa Big Bill.

## CAPÍTULO II

### METODOLOGIA DE TRABAJO

SUMARIO: 1.-Introducción. 2.-Metodología para inducir la visión y misión del negocio. 3.- Selección de las herramientas de análisis y diagnóstico. 4.-Metodo para formulación la estrategia.

#### 1.- Introducción

Cuando nos proponemos formular una estrategia empresarial que lleve la empresa de una situación 0 a una situación 1, y a su vez al éxito dentro del negocio en el que participa, surgen una serie de dudas y preguntas al respecto:

¿Por dónde comenzar a armar una estrategia?

¿Existe una receta para formular una estrategia?

¿Qué se debe tener en cuenta para hacer una estrategia?

¿Cuántos tipos de estrategia se puede hacer?

Estas y otras preguntas son comunes cuando se quiere comenzar con la formulación de una estrategia, ya que el campo de la estrategia contiene una enorme carga subjetiva.

La Real Academia Española define a la estrategia como un Arte, diciendo que es el Arte de dirigir las operaciones militares, o un asunto, definiendo arte como la capacidad y/o habilidad para hacer algo.<sup>1</sup>

Esta definición ilustra porque los autores sobre la materia proponen diferentes maneras para abordar el tema estrategia, que en su mayoría tienen un sesgo hacia el campo más teórico que práctico y más hacia las grandes corporaciones, siendo muchas de ellas exitosas corporaciones extranjeras.

Por tal motivo, proponemos en este capítulo clarificar cual será nuestra forma de abordar el estudio estratégico, estableciendo primero un orden para pensar conceptualmente, para luego proponer una metodología de trabajo consensuada con nuestro profesor conductor, que nos brinda su colaboración en base a su experiencia en el campo práctico.

No perdemos de vista que, cuando se quiere hacer estrategia es muy fácil abrumarse con toda la literatura que hay al respecto, puesto que estrategia en los negocios se nutre de múltiples aspectos y variables organizacionales.

Para clarificar proponemos el siguiente orden para pensar y analizar, pasando de hablar de estrategia a hablar de planeamiento estratégico en el campo empresarial.

---

<sup>1</sup> [www.rae.es](http://www.rae.es), (10/08/2017).



Gráfico 1. Proceso estratégico. Fuente: CAMPOS, Eduardo Bueno y ORTEGA MORCILLO, Patricio, y SÁNCHEZ SALMADOR, María Paz (2006).

Como podemos apreciar en la gráfica, tenemos una serie de eventos interrelacionados que necesitan amalgamarse a la hora de armar nuestro plan estratégico y lograr resultados óptimos.

En la primera etapa de nuestro análisis realizaremos el proceso del pensamiento estratégico, donde nuestro objetivo principal es obtener bases sólidas, preparando el campo para la estrategia.

En una segunda etapa, ahondaremos en el proceso de análisis estratégico, utilizando herramientas para obtener información sobre factores internos y externos, que nos den indicios para formular un plan estratégico acorde a la organización y su sector.

Finalmente, en una tercera etapa, realizaremos mediante el proceso de formulación estratégica un plan de acción, llamado también plan

estratégico, donde definiremos los pasos a seguir, delimitando la importancia de los recursos para poder implementar cada estrategia propuesta.

Tenemos la intención de que nuestros esfuerzos por realizar ésta investigación sean implementados por Big-Bill, siendo ésta tesis una herramienta que forme parte de su valor agregado como empresa. Por lo cual, a pesar de no ser nuestro eje principal, aportaremos recomendaciones tanto desde el punto de vista de la implementación, como así también, medidas de controles básicos para agregar valor con nuestro aporte al sector de las pymes tucumanas.

Escogemos ésta metodología de trabajo en el sector de una pyme tucumana, para demostrar que las herramientas que se nos enseñan en la Licenciatura en Administración de Empresas, pueden aplicarse y ser igualmente efectivas tanto en pequeñas como grandes organizaciones. Siendo también conscientes de la importancia de devolver parte de nuestra formación al sector tucumano, en post de impulsar un crecimiento en la región Norteña.

## 2.- Metodología para inducir la visión y misión del negocio

Es muy sencillo hacer una declaración de visión y misión como las que están hoy muy de moda en las empresas, ya que estos conceptos prácticos están subestimados y reducidos a una simple declaración de seis o siete renglones, muchas empresas además carecen de estas declaraciones. En este trabajo proponemos como punto de partida una análisis del tipo producto-mercado actual y proyectado para la empresa Big Bill, por medio del cual, formaremos una guía de interrogantes y/o cuadros de relevamiento claves para entrevistar a los directivos de Big Bill, de modo que, en forma conjunta se le realice y se valide de una manera practica la visión y misión de la empresa, dato que no será menor porque pondrá en nuestro conocimiento

las intenciones de la dirección en post de una adecuada formulación estratégica.

En conclusión, la teoría le llama a esta etapa dentro del proceso estratégico, el pensamiento estratégico, el cual se compone de la cultura, la visión y la misión, que son aspectos filosóficos que impregnan la definición del oficio. Donde oficio, es lo que realiza la empresa de puertas para adentro con el afán de mejorar las propiedades de los bienes y servicios.

### 3.- Selección de las herramientas de análisis y diagnóstico

Como aspectos relevantes para la formulación de la estrategia se encuentran los factores internos y externos, los cuales, serán investigados por la herramienta FODA. En primer lugar, para identificar los factores claves y competencias únicas, y en segundo lugar, para formular los objetivos estratégicos.

En relación a una de las fuerzas del ambiente específico determinadas por las 5 fuerzas de Porter como lo son los competidores directos, se elaborará un cuadro de comparación competitiva, un benchmarking ponderado para determinar cómo se encuentra Big Bill posicionado, en relación a sus dos competidores más fuertes.

Considerando la situación actual de la empresa, nos es necesario fragmentar a la empresa en dos unidades de negocios, distribución a bares y autoservicios, respectivamente, fundamentando ésta decisión en tres cuestiones claves, las cuales, son en primer lugar, el estudio de las unidades por separado que permitirá identificar de mejor manera la potencialidad de cada negocio, en segundo lugar, se encuentra que los productos comercializados difieren en diversidad y volumen para cada unidad, y que por

último, los clientes que atenderá cada unidad son diferentes siendo para el autoservicio del tipo B&C, y para la distribución a bares del tipo B&B. El objetivo de analizar por separado las estrategias resultantes para cada unidad, es buscar maximizar el aprovechamiento de los recursos que le correspondan en cada caso, realizando un presupuesto objetivo para el funcionamiento de las mismas, en busca de aumentar su rentabilidad como negocio independiente.

#### 4.-Metodo para formulación la estrategia.

En base a la información obtenida tanto en la etapa del pensamiento estratégico como en la etapa de análisis estratégico, se procederá a crear el futuro que se quiere lograr en el mediano y largo plazo aplicando la Matriz FODA, de la cual se obtendrán planes de acciones generales que se desagregarán en una etapa posterior en planes de acción específicos, claves para guiar a la organización al futuro deseado.

## CAPÍTULO III

### MARCO TEORICO

SUMARIO: 1.-Conceptos de estrategia empresarial. 2.-El análisis y diagnóstico estratégico-. 3.-La formulación estratégica. 4.-Tablero de comando.

#### 1 –Conceptos de estrategia empresarial.

Desde el nacimiento de la civilización humana, el hombre siempre se encontró en la búsqueda de conseguir alcanzar metas y objetivos, superándose en cada momento de su vida. Desde pequeño busca aprender, y en cada equivocación encuentra una lección que le permita desarrollarse y superarse, y a lo largo de su vida utiliza estos recursos para enfrentar diferentes obstáculos que pudieran sucederle. El ser humano se reinventa en cada momento, esforzándose y adaptándose, para conseguir realizar su objetivo de vida, su bienestar, y su felicidad.

Las empresas no difieren mucho a la forma en que se desarrolla un ser humano, ya que pasan por un proceso de reinvención continua para alcanzar sus objetivos primordiales. Para ello, decidimos pensar en las organizaciones desde un punto práctico y didáctico, pensando que la teoría sobre la administración estratégica puede desarrollarse y estudiarse con relaciones del medio en el que se rodean. La administración estratégica, es tan apasionante como podría ser un partido de fútbol para un aficionado,

siendo en fin, una analogía práctica que puede estudiarse para entender, que es lo que pretendemos demostrar con la teoría adquirida a lo largo de nuestra formación como profesionales en Administración de Empresas.

En un partido, cada momento es vital para conseguir o no llegar a un resultado, no basta con el esfuerzo de los jugadores dentro de la cancha, ni el de su DT, sino que depende de muchos factores que complementan su éxito como equipo, como les sucede a las empresas en la actualidad. Deben vivir como se vive un partido, momento a momento, tomando decisiones en cada instante para conseguir el éxito empresarial. Lo que sucede, es que en la actualidad muchas empresas no cuentan con una guía precisa para implementar decisiones acertadas, y creemos que la teoría administrativa viene a complementar a una empresa dándole posibilidades, mediante el uso de herramientas que le permiten visualizar, proyectar y accionar de manera eficaz.

Es aquí donde entra la estrategia empresarial, la misma que le da un sentido y sirve como una guía para conseguir resultados óptimos. En el campo teórico, los estudiosos de la materia definieron a la misma de diferentes formas, pero con un sentido en común, tanto en su forma amplia como en la forma destinada al campo del estudio empresarial. Algunas de las más importantes por la credibilidad que tienen sus autores son las siguientes:

Chandler (1962) define a la estrategia como: La determinación de los objetivos y metas de largo plazo, de carácter básico para una empresa, y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos para alcanzar dichos objetivos.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> CAMPOS, Eduardo Bueno y ORTEGA MORCILLO, Patricio, y SÁNCHEZ SALMADOR, María Paz, Dirección Estratégica, Editorial PIRAMIDE, (España, Madrid, 2006), pág.

Ansoff (1965) la define como: La dialéctica de la empresa con su entorno.<sup>3</sup>

Mintzberg (1978) la define como: la fuerza mediadora organización-entorno; patrones consistentes de corrientes de decisiones organizativas para tratar con el entorno.<sup>4</sup>

Porter (1980) la define que: la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su entorno y comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición sólida frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector en que está presente y obtener, así, un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa para la consecución de la ventaja competitiva.<sup>5</sup>

Bueno (1996) la define como: El modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva como respuesta al tipo de negocio en el que desea centrarse y que clase de organización quiere ser.<sup>6</sup>

Los autores Eduardo Bueno Campos y Patricio Morcillo Ortega, en su libro Dirección estratégica, establecen una definición que contempla los principales aportes de las estrategias mencionadas anteriormente y otras más, y la definen del siguiente modo:

“La estrategia se representa con la relación entre la empresa y su entorno, entre sus valores, objetivos recursos y capacidades, estructura y

---

<sup>3</sup> Ibidem, pág. 37

<sup>4</sup> Ibidem, pág. 37

<sup>5</sup> Ibidem, pág. 37

<sup>6</sup> Ibidem, pág. 37

sistemas y las fuerzas competitivas que configuran su entorno o su campo de actividad”.<sup>7</sup>

En este sentido la estrategia empresarial forma parte de algo más grande, lo cual la teoría define como “La administración estratégica”, la misma permite a una organización ser más productiva que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro; le permite iniciar e influir en las actividades (en vez de limitarse a responder a ellas) y, por lo tanto, ejercer control sobre su propio destino. Los dueños de pequeñas empresas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas organizaciones con y sin fines de lucro, reconocen y son conscientes de los beneficio de la administración estratégica.

Históricamente, el principal beneficio de la administración estratégica ha sido ayudar a las organizaciones a formar mejores estrategias utilizando un enfoque más sistemático, lógico y racional de la elección estratégica. Esta sigue siendo una de las mayores ventajas de la administración estratégica. La comunicación es la clave para una administración estratégica exitosa a través de la participación en el proceso, los gerentes y empleados se comprometen más en apoyar a la organización. El dialogo y la participación son ingredientes esenciales. Por eso, la manera de llevar a cabo la administración estratégica es excepcionalmente importante. El objetivo fundamental del proceso es logra la comprensión y el compromiso de todos los gerente y empleados. La comprensión es el beneficio más importante de la administración estratégica. Seguida por el compromiso, cuando los gerentes y empleados comprenden lo que la organización hace y por qué lo hace, a menudo se sientes parte de la empresa y se comprometen más a ayudarla. Esto es especialmente cierto

---

<sup>7</sup> Ibidem, pág.38

cuando los empleados también comprenden la relación que existe entre su remuneración y el desempeño de la organización.<sup>8</sup>

Un gran beneficio de la administración estratégica es la oportunidad de que el proceso otorgue más facultades de decisión a los individuos.

El empoderamiento de poder es el acto de fortalecer el sentido de eficacia de los empleados animándolos a participar en la toma de decisiones, a ejercer su iniciativa e imaginación, y recompensarlo por hacerlo.

Cada vez son más las organizaciones que están descentralizando el proceso de administración estratégica, al reconocer que la planeación debe incluir a los gerentes y empleados de niveles más bajos. Si la administración estratégica se realiza sin orden podría resultar disfuncional.<sup>9</sup>

La administración estratégica, busca que la jugada de un partido sea visualizado previamente, y que el gol sea una consecución de un esfuerzo conjunto que estuvo guiado desde un comienzo por los lineamientos y proyecciones de su director técnico.-

Siguiendo con la analogía, podemos ver como la planificación estratégica en una organización busca la creación de valor para obtener un mayor número de goles o aciertos empresariales, que le permitan ampliar sus horizontes. Por lo cual, las que utilizan estos conceptos muestran una mejoría significativa en las ventas, la rentabilidad y la productividad en comparación con las empresas que no llevan a cabo actividades de planeación sistemática. Las organizaciones de alto desempeño tienden a realizar la planeación sistemática para prepararse gerente a futuros cambio en sus ambientes, tanto en el externo como en el interno. Las empresas cuyos sistemas de planeación

---

<sup>8</sup> DAVID, Fred R, Trad. Por Ramírez, Verónica, D' Borneville, Erika, Conceptos de Administración Estratégica, 14° edición, (México, 2013), pág. 14 y 15.

<sup>9</sup> Ibidem, pág. 15

se asemejan más a la teoría de la administración estratégica, por lo general, registran un rendimiento financiera superior a largo plazo en relación con los promedios de su sector. Los estrategias de las organizaciones con bajo desempeño, suelen subestimar las fortalezas de sus competidores y sobrestimar las propias, y a menudo atribuyen el desempeño deficiente a factores que esta fuera de su control, como la debilidad de la economía y los cambios tecnológicos<sup>10</sup>

Para abordar cuestiones de administración, lo más conveniente es trabajar con modelos o metodologías que sean útiles para un planteamiento claro y práctico, de aquí es que se presenta la estrategia como un “proceso estratégico”, modelo que será guía para llegar a la formulación estratégica deseada y adecuada. El mismo se funda sobre cuestiones de una empresa en particular, empresa que puede estar en marcha o por iniciarse, sea cual sea el caso una vez que la organización se encuentra en giro normal su funcionamiento siempre es una cuestión dinámica y de múltiples variables, lo mismo ocurre en el proceso estratégico, que también es dinámico y continuo.

El proceso estratégico como modelo teórico se compone de 5 etapas: pensamiento estratégico, análisis y diagnóstico estratégico, formulación de la estrategia, implantación de la estrategia, seguimiento y control de la estrategia.<sup>11</sup>

A partir de lo mencionado podemos decir que el éxito de la estrategia depende, por una parte, de la correcta valoración del mercado y de sus fuerzas competitivas (análisis y formulación), por otra, de su aceptación y ejecución

---

<sup>10</sup> *Ibidem*, pág. 15 y 16.

<sup>11</sup> CAMPOS, Eduardo Bueno y ORTEGA MORCILLO, Patricio, y SÁNCHEZ SALMADOR, María Paz, *op. cit.*, pág. 81

por la propia organización (implementación), y por último, la detección y corrección oportuna de las desviaciones que impiden los logros formulados (control y evaluación).

Como se puede ver, el proceso estratégico va más allá de la formulación estratégica. A su vez, en la realidad las etapas del proceso estratégico, no se dividen tan claramente debido a la naturaleza dinámica de la organización.



Grafico 1. Proceso Estratégico. Fuente: CAMPOS, Eduardo Bueno y ORTEGA MORCILLO, Patricio, y SÁNCHEZ SALMADOR, María Paz (2006).

### 1.1 –El pensamiento estratégico:

El pensamiento estratégico se relaciona principalmente con el desarrollo de una visión estratégica para la empresa sujeta a paradigmas, valores culturales y filosóficos.

El pensamiento estratégico estudiado desde un enfoque de comportamiento social<sup>12</sup>, en la consideración de una empresa como un sistema socio técnico abierto propuesto por Bueno, queda definido entonces como la interacción entre los conceptos de visión, misión, objetivos y acción.



Grafico 2. Modelo de pensamiento estratégico. Fuente: Bueno (1999)

**Visión:** expresa el propósito estratégico de la organización o proyección mental en el presente de las expectativas sobre lo que aquella quiere ser y hacer en el futuro, es de carácter más filosófico y está condicionada por los valores culturales y paradigmas de comportamientos.

---

<sup>12</sup> CAMPOS, Eduardo Bueno y ORTEGA MORCILLO, Patricio, y SÁNCHEZ SALMADOR, María Paz, op. cit., pág. 82.

**Misión:** manifiesta la finalidad y la función de conceptualización de la organización. Es la forma de concretar la visión de lo que se quiere ser y hacer o en que negocios se está o se quiere estar. Sirve de guía o referencia de valores, responsabilidades y actividades reconocidas y compartidas por las personas que integran la organización.

**Objetivos:** es la expresión concreta y operativa de lo que a organización pretende alcanzar. Es la guía en la consecución de los propósitos, porque materializa la misión.

**Acción:** Refleja la concreción final de los objetivos. Es la expresión práctica de los resultados pretendidos o de los propósitos a alcanzar en un horizonte determinado, definido en un momento y espacio concreto.<sup>13</sup>

## 1.2 –La visión y misión estratégica del negocio con enfoque práctico

Existen tres elementos determinantes básicos de la rentabilidad de un negocio: la misión del negocio, atractivo del sector y la posición competitiva del negocio dentro de dicho sector; por lo que son determinantes en el desarrollo estratégico.

Para determinar la visión y misión del negocio, hay dos decisiones claves que debe enfrentar un directivo en la etapa del pensamiento estratégico, que son definir el alcance del negocio, que determina donde competir, e identificar las competencias únicas para el negocio, lo que determina el cómo competir.

---

<sup>13</sup> CAMPOS, Eduardo Bueno y ORTEGA MORCILLO, Patricio, y SÁNCHEZ SALMADOR, María Paz, op. cit., pág. 84.

Esta primera decisión clave contiene tres aspectos denominados “alcances” que son los siguientes:

**Alcance del producto:** los productos son los bienes y servicio que el negocio proporciona a los clientes. El tema central al definir el alcance del producto es la categorización de todos los bienes y servicios del negocio.<sup>14</sup>

**Alcance del mercado:** los mercados son más difíciles de identificar que los productos. Como con la definición del alcance del producto, lo importante es la forma en que segmentamos el mercado. El alcance del mercado debería representar con exactitud a los consumidores y clientes que utilizan los productos del negocio. Los criterios de segmentación son: tipo de sector, aspectos demográficos, composición de consumidores, canales de distribución.<sup>15</sup>

**Alcance de la ubicación geográfica:** la lista de ubicaciones geográficas debe ser completa y definida en base a las oportunidades y potencialidades de la organización para el logro de determinadas coberturas.<sup>16</sup>

La segunda decisión clave es la identificación de las competencias únicas.

**Competencias únicas:** las competencias únicas son las capacidades que destacan al negocio de una empresa de otros competidores. Son capacidades que le brindan al negocio una ventaja única y sostenible sobre los competidores. Cuando se efectúa la comparación con la definición del alcance del negocio generalmente se descubre que la lista de competencias únicas es demasiado corta o inexistente. En esas

---

<sup>14</sup> HAX, Arnoldo, MAJLUF, Nicolás, Estrategias para el Liderazgo Competitivo, Editorial Granica, (Buenos Aires, 2004), pág. 85.

<sup>15</sup> Ibidem, pág. 85

<sup>16</sup> Ibidem, pág. 86

circunstancias, es esencial impulsar la organización para que desarrolle capacidades futuras que den como resultado competencias únicas genuinas.<sup>17</sup>

Un resumen de estos cuatro aspectos, es lo que forma en esencia la declaración de la visión y misión de la organización que se presenta a sus colaboradores y al público en general, en forma más profunda los cuatro aspectos se deben estudiar de forma separada, ya que son los componentes representantes de la declaración de la visión y misión dentro del proceso estratégico.

Los dos aspectos claves explicados deben apoyarse con una definición del **marco temporal**: en este paso definimos el marco temporal para el plan estratégico del negocio. Puede parecer directo, pero existe cierto número de factores a considerar. Un marco temporal adecuado para una industria puede no serlo para otra. Un marco temporal demasiado breve podría dar como resultado una planificación con falta de previsión, y un marco temporal demasiado prolongado podría conducir a una planificación totalmente especulativa, en particular en un mercado rápidamente cambiante. En general, los negocios emplean un marco temporal entre tres a cinco años.

**Evaluación de prioridades.** Después de enunciar los productos existentes y nuevos, los rubros deben recibir una prioridad. Esta aclara la cantidad de esfuerzos y recursos que deberán asignarse en el futuro. Las prioridades pueden tener dos significados diferentes, sobre si la base de si son aplicadas a un rubro de alcance existente o nuevo.

Una preocupación común que hemos observado al aplicar las prioridades a los diversos rubros en el uso excesivo del lado positivo de la escala. En general, el signo positivo y doble positivo supera de lejos el signo

---

<sup>17</sup> Ibidem, pág. 86

compensador negativo o doble negativo. Se alienta un uso más amplio y completo de la escala, reservando los signos positivos dobles para rubros que son realmente destacados y asignando el signo negativo doble a rubros que serán eliminados dentro del marco temporal futuro.

Alcance	Prioridad	El producto, mercado, o Ubicación geográfica
EXISTENTE	--	...Dejado de lado o eliminado.
	-	...Se le asignará un bajo nivel de importancia.
	E	...Seguirá recibiendo el nivel actual de recursos.
	+	...Se le asigna un alto nivel de importancia y recursos adicionales para lograr una mejor posición competitiva.
	++	...Se le asigna más alto de importancia y los recursos necesarios para para lograr la posición competitiva más destacada posible.
NUEVO	--	...Considerado en forma muy tentativa para la actividad del negocio.
	-	...Considerado en forma tentativa para la actividad del negocio.
	E	...Recibirá el nivel necesario de recursos.
	+	...Se le asignará un bajo nivel de importancia y los recursos necesarios para lograr una fuerte posición competitiva.
	++	...Se le asignará el nivel más alto de importancia y los recursos.

Grafico 3. Cuadro nomenclador para definir prioridades de: Alcances del producto, mercado y ubicación geografía. Fuente: HAX, Arnoldo, MAJLUF, Nicolás (2004).

Alcance	Prioridad	La competencia Única
EXISTENTE	--	...Ya no proporcionará una ventaja competitiva.
	-	...Sólo proporcionará una ventaja competitiva menor.
	E	...Será fuente de una ventaja competitiva significativa.
	+	...Será fuente de una ventaja competitiva muy alta.
	++	...Será fuente de una ventaja competitiva fundamental y altamente diferenciada.
NUEVO	--	...Podría convertirse en fuente de una ventaja competitiva, pero su importancia es muy incierta.
	-	...Podría convertirse en fuente de una ventaja competitiva pero su importancia es medianamente incierta.
	E	...Será fuente de una ventaja competitiva significativa.
	+	...Será fuente de una ventaja competitiva muy alta.
	++	...Será fuente de una ventaja competitiva fundamental y altamente diferenciada.

Gráfico 4. Cuadro nomenclador para definir niveles y prioridades de las competencias únicas. Fuente: Estrategias para el liderazgo competitivo. Fuente: HAX, Arnoldo, MAJLUF, Nicolás (2004)

La Determinación de los segmentos producto-mercado: la matriz resultante de lo antes expuesto enfatiza las diferentes alternativas para el crecimiento dentro del alcance producto- mercado:

- Penetración del mercado: extender los productos existentes en los mercados existentes. Para buscar el incremento de oportunidades

dentro de este contexto, la empresa debe recurrir a la expansión en el volumen de ventas, las extensiones geográficas o los mejoramientos de la participación en el mercado.

- Desarrollo del mercado: buscar nuevos mercados para la línea de productos existentes.
- Desarrollo del producto: introducir nuevos productos en los mercados existentes.
- Diversificación: desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados.

Una práctica aceptada es que el papel de directivo de negocios se limita a identificar y explotar plenamente las extensiones potenciales del negocio actual en oportunidades adyacentes de producto y mercado. No es responsabilidad de directivo de negocio buscar estrategia de diversificación, esta tarea se centra más bien en el nivel corporativo.

En forma similar a la matriz segmentación del producto frente a la segmentación del mercado, se podría elaborar una matriz de segmentación de producto frente a la segmentación geográfica, si fuese considerada interesante para dar nueva luz sobre la definición del negocio.

Los desafíos a partir de los cambios en la misión: aquí comenzamos a sintetizar los resultados de nuestro análisis enunciando los nuevos desafíos que surgen de los cambios que esperamos en el negocio. Cada cambio fundamental es abordado en forma de desafío. Los desafíos deben ser específicos y explicar que se hará para lograr el cambio deseado.

Más adelante, en el proceso de planificación estratégica definimos programas de acción amplios y específicos en respuesta a los desafíos. Si no se pretende que un cambio no sea un desafío es probable que pase desapercibido cuando se formulen los programas de acción.

La declaración de la misión: la misión del negocio es una declaración cualitativa de la posición global del negocio que sintetiza los puntos clave con respecto a los productos, los mercados, la ubicación geográfica y las competencias únicas. Dicha declaración debería ser breve pero sustantiva. Una declaración de la misión separa los puntos importantes para guiar el desarrollo del negocio.<sup>18</sup>

## 2 –El análisis y diagnóstico estratégico –Herramientas–

Cuando se habla de análisis empresarial se lo puede asemejar a un análisis médico para determinar el estado de salud actual de una persona, el cual es realizado por un profesional de la bioquímica, así también cuando se habla de diagnóstico empresarial, este se puede asemejar al médico clínico que es el que interpreta con sentido crítico y visión global los resultados del análisis, de modo que su preparación le permite dar un diagnóstico y en base a ello ofrecer al paciente las indicaciones que le correspondan realizar.

El análisis se logra con el uso de una serie de herramientas que se han desarrollado por diversos autores a lo largo de la historia. Las herramientas en general, permiten sintetizar datos en cuadros o graficas que de manera ordenada podrán ser interpretadas con el criterio del profesional en la materia con un enfoque multivariable, quien esté calificado para hacer un análisis no necesariamente lo estaría para realizar el diagnóstico del que se deriven recomendaciones o cursos de acción por analogía al ejemplo bioquímico-medico. En consecuencia, el análisis estratégico permite conocer la posición competitiva de la empresa frente a las fuerzas del entorno y a sus competencias esenciales o básicas distintivas y el diagnostico permite inferir

---

<sup>18</sup> Ibidem, passim.

recomendaciones y cursos de acción para resolver el problema o mejorar cualquier situación actual.

Como herramientas para el análisis interno y externo se destacan las siguientes:

- El modelo FODA
- 5 fuerzas de Porter
- Matriz de perfil competitivo
- Análisis VRIO
- Árbol de Giget

A continuación se presentan en que consiste cada una de estas herramientas.

#### 2.1–El modelo FODA.

El concepto FODA está formado por las iniciales de las cuatro variables que lo integran: Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

De las cuatros variables, las Fortalezas y Debilidades hacen referencia a los factores internos de la empresa, y precisamente por ello son los puntos sobre los que resulta más fácil trabajar y obtener resultados visibles a mediano plazo, ya que son elementos sobre los que se puede actuar directamente, y sobre los que la empresa tiene control y capacidad de cambio.

Las Oportunidades y amenazas hacen referencia a los factores externos que afectan a la empresa, y sobre los cuales existe por lo tanto menor capacidad de control ya que dependen únicamente de las actuaciones de la empresa, sino del entorno en el que se mueve la misma.

El análisis FODA ha alcanzado una gran importancia dentro de la dirección estratégica empresarial ya que es uno de los métodos más sencillo y al mismo tiempo más eficaz para recopilar y analizar toda la información necesaria para tomar decisiones acerca del futuro de la empresa.<sup>19</sup>

La matriz FODA<sup>20</sup> es un aprovechamiento del modelo, donde se cruzan las variables con el fin de extraer estrategias que tienen como objetivo aprovechar las oportunidades y prepararse contra las amenazas detectadas teniendo conciencia de las fortalezas y las debilidades.

Como aspectos internos se analizan las Habilidades, aptitudes, recursos y procesos en relación con sus competidores.

Como aspectos externos se analizan la situación económica del país, el cambio político, la estructura social y cultural, y las tendencias en el mercado.

---

<sup>19</sup> Como Elaborar el Análisis DAFO en "CEEI Galicia S.A.", (España, 2012), Passim.

<sup>20</sup> WHEELLEN, L. Thomas y HUNGER, J. David, Administración Estratégica y Política de Negocios, 10ª Edición, Editorial Pearson Educación, (México, 2007), pág. 144.



Gráfico 5. Matriz FODA. Fuente: Elaboración propia.

**Estrategias FO:** consiste en utilizar las fuerzas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades del mercado.

**Estrategias FA:** consiste en aprovechar las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas en el mercado.

**Estrategias DO:** es una estrategia para movilizar, que pretende superar las debilidades internas para aprovechar las oportunidades del mercado.

**Estrategias DA:** son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

El modelo FODA cuando se realiza de la forma apropiada, lleva a la empresa a identificar sus factores claves de éxito que sirven para generar los

cambios que logren consolidar las fortalezas, minimizando las debilidades para aprovechar oportunidades y reducir amenazas.

La matriz FODA es muy útil para crear una serie de alternativas que, de otro modo, los decisores de una empresa o unidad de negocio no considerarían. Se puede usar para la corporación en general o para una unidad de negocio específica de una corporación.

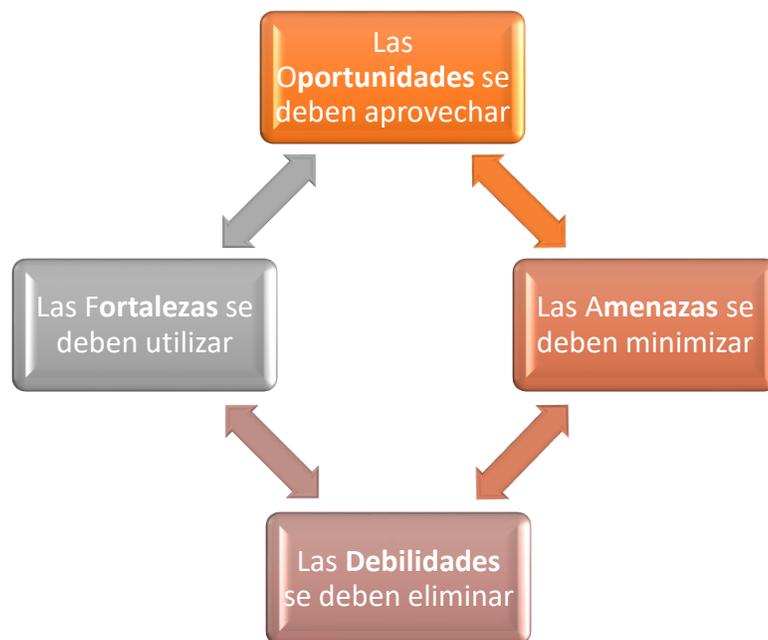


Gráfico 6. Toma de Decisiones estratégicas. Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, el uso de una matriz FODA es sólo una de muchas formas de crear estrategias alternas.

Otro enfoque es evaluar cada unidad de negocio de la corporación en cuanto a las posibles estrategias competitivas y de cooperación.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Ibidem, pág. 145.

## 2.2 –Las cinco fuerzas de Porter.

El objetivo de medir la competitividad de un negocio es el de identificar el tipo de ventaja competitiva que una firma o marca puede tener, y evaluar en qué medida esta ventaja es sustentable, a partir de la situación competitiva, el balance de las fuerzas existentes y las posiciones que ocupan los competidores.

Ventaja competitiva se entiende por aquellas características o atributos de un producto o marca que otorgan a la empresa algún tipo de superioridad sobre sus competidores directos. Estas características o atributos pueden ser de diferente tipo y relacionarse con: El producto en sí mismo (el servicio base); los servicios necesarios o añadidos que acompañen al servicio base; o los modos de producción, de distribución o de venta, propios del producto o de la empresa. Cuando existe, esta superioridad mencionada es relativa y se define en relación con el competidor que esté mejor posicionado en el mercado del producto o segmento. La misma (ventaja competitiva), puede ser externa (ventaja competitiva de diferenciación), puede ser Interna (Ventaja de costo). Es importante no olvidar que lo buscado es tener un posicionamiento competitivo sustentable, donde los directivos en base a este modelo pueden enfocar de mejor manera los recursos que forman parte del diseño organizativo. La ventaja competitiva sustentable se encuentra en la base del proceso de formulación de la estrategia. Una empresa consigue superar a sus rivales sólo si logra establecer una diferencia que pueda preservar. La principal distinción que merece mención sobre este modelo es diferenciar entre una ventaja competitiva operativa y una estratégica.

Una ventaja competitiva operativa en un mercado determinado significa desempeñar actividades similares de una mejor manera que los rivales, donde las mejoras constantes de la eficacia operativa resultan

necesarias pero no suficientes para alcanzar una rentabilidad superior. Por otro lado, la ventaja competitiva estratégica tiene que ver con ser diferente (elegir, de forma deliberada, un conjunto de actividades diferentes a las de los rivales o desempeñar actividades similares pero de una forma distinta, entregando una mezcla de valor única). Al buscar una ventaja competitiva es importante hacer una clara distinción entre los dos tipos de ventajas descritas, porque un posicionamiento estratégico tendrá más probabilidades de ser sustentable en el largo plazo que una ventaja competitiva operativa.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter postula que existen cinco fuerzas que conforman típicamente la estructura de un sector: los competidores existentes, la amenaza de los nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación con los clientes. Busca relacionar estas fuerzas, conjuntamente con el análisis de ventaja competitiva.



Grafico 7. Las cinco fuerzas de Porter. Fuente: LAMBIN (2009).

**Los competidores existentes:** aspectos claves dentro de esta fuerza es el crecimiento de la industria, el porcentaje del costo fijo, el grado de diferenciación del producto y la concentración y equilibrio entre los competidores.

**Amenaza de los nuevos competidores:** un aspecto importante en esta fuerza es el concepto de barrera de entrada que se logra por economías de escala, diferenciación del producto, la intensidad de los requerimientos de capital, identidad de marca y los costos del cambio.

**Amenaza de los productos sustitutos:** el impacto que la amenaza de sustitución produce sobre la rentabilidad del sector depende de factores tales como la disponibilidad de sustitutos cercanos, el costo de cambio del usuario, la agresividad de los productores sustitutos y las compensaciones precio valor entre los productos originales y sus sustitutos.

**Poder de negociación de los proveedores:** aspectos importantes de esta fuerza son el número de proveedores importantes, disponibilidad de proveedores sustitutos, diferenciación o costos de cambio de los productos de los proveedores, amenaza de los proveedores de integración hacia adelante, contribución de los proveedores a la calidad de los productos y servicios.

**Poder de negociación de los clientes:** aspectos importantes en esta fuerza son el número de compradores importantes, disponibilidad de sustitutos para los clientes, costos de cambio de los compradores, amenaza de los compradores con integración hacia atrás, rentabilidad de los compradores.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> LAMBIN, Jean Jacques, Dirección de Marketing Gestión Estratégica y operativa del Mercado, 2ª Edición, Editorial McGraw-Hill, (México D.F., 2009), passim.

### 2.3 -Matriz de perfil competitivo.

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio.

Los factores importantes para el éxito en un MPC incluyen aspectos tanto internos como externos. En una MPC, las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio. Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante.

En la interpretación de la cifras relevan las fortalezas relativas de las empresas, pero su precisión implícita es una ilusión. Las cifras no son mágicas y el objetivo no es obtener una sola cifra, sino más bien asimilar y evaluar la información de manera significativa con la finalidad de apoyar la toma de decisiones.<sup>23</sup>

### 2.4- El análisis VRIO.

El análisis VRIO está formado por las cuatro iniciales de las características que pretende analizar en los recursos y capacidades que posee la organización: Valiosos, Raros (únicos o escasos), Inimitables, Organizativos.

VRIO es un análisis mediante el cual la empresa es capaz de detectar cuales son los recursos y capacidades que pueden proporcionarle una determinada ventaja competitiva sostenible. El análisis VRIO se basa en

---

<sup>23</sup> DAVID, Fred R, Trad. Por Ramírez, Verónica, D´Borneville, Erika, Conceptos de Administración Estratégica, 14° edición, (México, 2013), pág.83.

el enfoque de recursos y capacidades<sup>24</sup> y surge del análisis interno de la empresa.

El análisis VRIO permite realizar un diagnóstico estratégico de la empresa. A diferencia del FODA permite identificar más fuertemente fuentes de ventajas competitivas sostenibles en la empresa.

La aplicación de ésta herramienta, se constituye en tres etapas: la identificación de recursos y capacidades, el estudio de la potencialidad de los recursos y capacidades y el estudio de la sostenibilidad de las ventajas competitivas.<sup>25</sup>



Grafico 8. Matriz VRIO. Fuente: Barney (1997).

<sup>24</sup> CAMPOS, Eduardo Bueno y ORTEGA MORCILLO, Patricio, y SÁNCHEZ SALMADOR, María Paz, *op. cit.*, pág. 141.

<sup>25</sup> *Vrio, análisis*. en internet: [www.diccionarioempresarial.wolterskluwer.es](http://www.diccionarioempresarial.wolterskluwer.es), (10/08/2017).

## 2.5- Árbol de Competencias

Como es conocido, el “árbol tecnológico” de Giget, y más tarde el “árbol de competencias”, ha venido siendo la configuración más estudiada y citada por parte de teóricos y expertos en dirección y gestión de la tecnología e innovación para analizar las implicaciones estratégicas de la tecnología en las organizaciones empresariales, también ha sido el planteamiento estratégico más utilizado por empresas innovadoras que deseaban plasmar gráficamente su estrategia de diversificación a partir de la explotación de unas tecnologías “multiusos”.

El árbol de competencias es un instrumento que facilita el análisis, la evaluación, y visualización colectiva de las capacidades, aptitudes y habilidades tecnológicas, organizativas, productivas y comerciales de una empresa, un núcleo poblacional, una gran ciudad un municipio o una región.<sup>26</sup>

Las raíces de este árbol, representan las tecnologías genéricas y transversales o competencias tecnológicas controladas por la empresa; a estas se suman las competencias personales, es decir todas las habilidades, capacidades, talento y creatividad del capital humano que integra la organización. Las tecnologías, tomadas en sí mismas, son la intervención de las personas que las asuman con talento efectivo, no son fuente de ventajas competitivas; solo el uso particular y creativo, las hace intransferible y específicas convirtiéndolas en factores de éxito.

El tronco define el potencial industrial e infraestructura diseñados para llevar a cabo una adecuada explotación de las tecnologías y

---

<sup>26</sup> GIGET, Marc, La Conducta de la Reflexión y la Acción Estratégica en la Empresa. Euroconsult, 1988.

competencias ubicadas en las raíces, es decir, en el tronco, encontramos los aspectos organizativos y estratégicos.

Dentro de los aspectos organizativos, cabe destacar que la estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización. De acuerdo a esto las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.

Finalmente, en las ramas, con sus respectivos frutos, se reflejan las combinaciones producto-mercado seleccionadas en cada uno de los sectores o líneas de diversificación acometidas por la empresa.

Por lo tanto, en la copa del árbol, se ubica la oferta de servicios: para abordar su definición, es preciso efectuar una aproximación muy detallada que permita no olvidar ninguno de los múltiples aspectos que intervienen en su descripción. Esta exposición se inicia con el Establecimiento del Listado de Servicios Elementales que será necesario satisfacer para dar respuesta empresarial a la conceptualización del servicio.

### 3 –La formulación estratégica

A la planeación frecuentemente se le conoce como la función principal de la administración, ya que ésta sienta las bases de todas las demás cosas que hacen los gerentes cuando organizan, dirigen y controlan. Están involucrados aspectos importantes: objetivos y planes.

Los objetivos (metas) son los resultados o propósitos deseados. Éstos guían las decisiones de la administración y forman los criterios contra los cuales se miden los resultados. Es por esto que con frecuencia se les conoce como las bases de la planeación. Es necesario que conozca el objetivo deseado o resultado antes de poder establecer planes para lograrlo. Los

planes son documentos que describen cómo se lograrán los objetivos. Por lo general incluyen asignaciones de recursos, programas y otras acciones necesarias para cumplir con los objetivos. Cuando los gerentes planean, desarrollan tanto objetivos como planes.

Durante el proceso de formulación y planificación estratégica se debe prestar fundamental atención en: la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas.

La formulación de la estrategia consiste en la identificación y evaluación de las diferentes opciones estratégicas que se presentan y culmina con la selección de una de ellas.<sup>27</sup>

Respecto a la forma de evaluación de estrategia, las empresas utilizan diferentes sistemas. Algunas organizaciones optan por un proceso intuitivo de prueba y error a través del cual la estrategia va emergiendo. Otras, por el contrario, tienen establecido un proceso racional y analítico para valorar las distintas opciones.

En relación con el contenido de la formulación, se pueden distinguir tres niveles: estrategia genérica, la estrategia de negocio y las estrategias funcionales.

### 3.2 –Proceso formal de planificación estratégica

Como hemos mencionado anteriormente, el proceso de planificación estratégica es un esfuerzo organizacional disciplinado y bien definido. Este, tiende a la especificación completa de la estrategia de una empresa y a la asignación de responsabilidades para su ejecución. La misma, apunta a

---

<sup>27</sup> CAMPOS, Eduardo Bueno y ORTEGA MORCILLO, Patricio, y SÁNCHEZ SALMADOR, María Paz, op. cit., pág. 88 y 89.

mejorar las capacidades de la empresa para que pueda operar en un medio intensamente competitivo y dinámico.

La descripción de este proceso resulta algo complejo, porque depende de las características particulares de cada organización. El proceso de planificación apropiado para una empresa con una estructura puramente funcional, que se ocupa de un solo negocio, es muy diferente del que se requiere para abordar las tareas estratégicas de una corporación global, altamente diversificada. Entonces vemos, sin embargo, puntos en común básicos en el proceso formal de planificación: las tres perspectivas de la estrategia, y su integración en el proceso de planificación.

Este proceso del cual hablamos, debe reconocer las funciones que desempeñan los directivos de la empresa, en la formulación y ejecución de las estrategias. Existen tres perspectivas básicas definidas como las dimensiones esenciales de cualquier proceso formal de planificación: la estrategia corporativa, de negocios, y funcional.

### 3.2.1 –La estrategia corporativa.

Esta estrategia aborda las decisiones que, por su naturaleza, tiene el mayor alcance posible, englobando la totalidad de la empresa. Son decisiones que no pueden ser descentralizadas sin correr el riesgo de cometer errores de sub-optimización. Cabe observar, que en cuanto a decisiones se refiera, la persona que las tomará a nivel corporativo, no será tan solo el presidente ejecutivo. Idealmente, las estrategias corporativas deberían ser elaboradas, implementadas por el equipo de directivos superiores.

El análisis de esta estrategia se centra en la empresa como un todo.<sup>28</sup> La primera tarea que debe ser abordada es el examen del medio en el que opera la corporación, lo que conduce al reconocimiento de las oportunidades y de las amenazas de la empresa como lo analizamos en el ítem 2 del capítulo III, correspondiente al marco teórico. Este examen analiza los impactos producidos por las presiones externas sobre los negocios. La evaluación interna de la corporación reúne cinco de las decisiones estratégicas más importantes: la misión de la empresa, la segmentación de sus negocios, la integración de dichos negocios a través de estrategias horizontales y verticales, y la definición de la filosofía corporativa. En su conjunto, nos ayuda a estimar los puntos fuertes y las debilidades. Las respuestas al examen ambiental y la evaluación interna, se encuentran incluidas en las cuatro tareas corporativas restantes. El desarrollo de las directrices y de los desarrollos corporativos de desempeño; la asignación de recursos de la empresa a fin de satisfacer los requerimientos corporativos, de negocio y funcionales; la concepción de la infraestructura gerencial, que engloba la estructura de la organización y los sistemas administrativos de la empresa. Finalmente. La selección, promoción y motivación del personal clave.

---

<sup>28</sup> CAMPOS, Eduardo Bueno y ORTEGA MORCILLO, Patricio, y SÁNCHEZ SALMADOR, María Paz, op. cit., pág. 52.

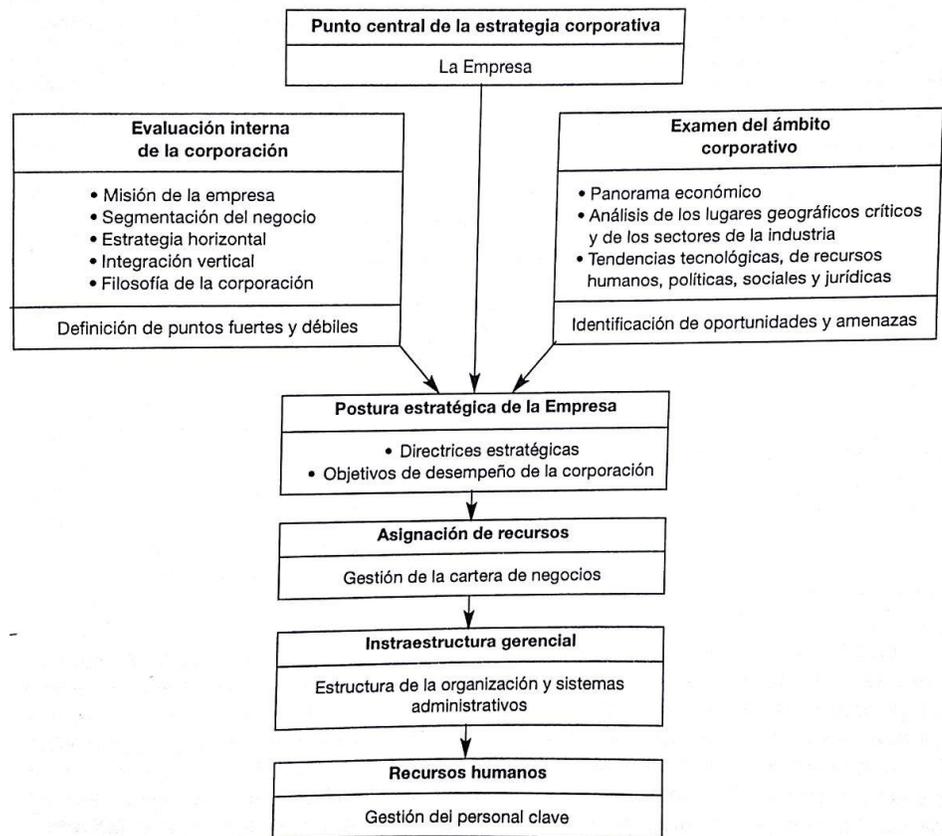


Grafico 9. Elementos fundamentales de la definición de estrategia corporativa. Fuente: HAX, Arnoldo, MAJLUF, Nicolás. (2004).

### 3.2 –La estrategia de negocio.

La estrategia de negocios tiende a obtener un desempeño de negocio superior a través de un posicionamiento competitivo que permite conseguir una ventaja sostenible respecto a los competidores de la empresa. Se espera que los directivos de negocios formulen y pongan en práctica acciones estratégicas congruentes con las directrices generales de la corporación y restringidas por los recursos asignados a la unidad de negocio en particular. Aquí partiremos con la definición de la misión del negocio, que

incluye el sector en el que se debe competir (el alcance de negocio) y la forma de competir (el desarrollo de las competencias únicas del negocio). El examen del medio está relacionado con la identificación de las oportunidades y las amenazas en los mercados en los que la empresa compite, a través del análisis de la estructura actual de la industria y sus tendencias futuras. La evaluación interna determina la posición competitiva del negocio a través de un examen cuidadoso de las actividades claves de la cadena de valor. Este proceso genera los puntos fuertes y las debilidades básicas del negocio. Las respuestas a los desafíos que surgen de la misión, el examen del medio y la evaluación interna definen la estrategia, los programas y los presupuestos del negocio.<sup>29</sup>

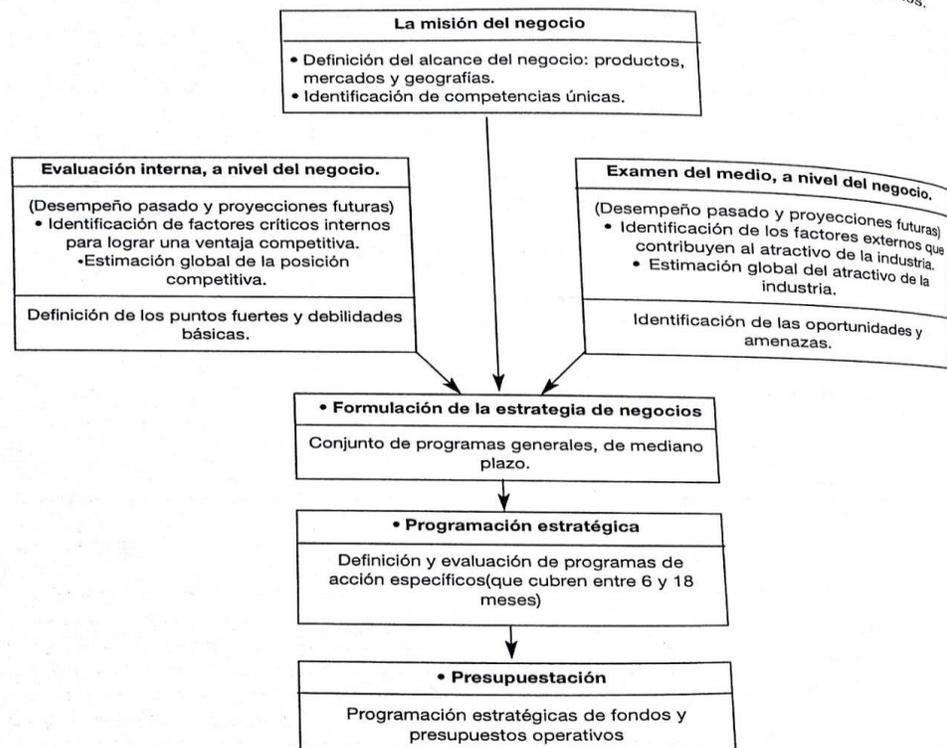


Grafico 10. Los elementos fundamentales de la definición de estrategia de negocios. Fuente: HAX, Arnoldo, MAJLUF, Nicolás. (2004).

<sup>29</sup> HAX, Arnoldo, MAJLUF, Nicolás, *op. cit.*, pág. 52

Entonces podemos decir que, es el conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones que la empresa utiliza para lograr una ventaja competitiva explorando sus competencias centrales en mercados específicos de productos. Esto significa que la estrategia de negocios refleja las elecciones de la empresa respecto a la forma en que pretende competir en cada mercado de producto. Las elecciones son importante porque hay una conexión establecida entre las estrategias y la empresa y su desempeño a largo plazo.

En el sector de las pymes, podemos ver que suelen ser organizaciones que compiten en un área del mercado con un solo producto, en una sola plaza geográfica. Por lo cual, no necesitan una estrategia corporativa para lidiar con diversos productos, esto se ve manifestado por la magnitud del negocio. En cuanto la empresa comience a evolucionar, e insertarse en nuevas oportunidades de crecimiento, provoca la necesidad de desprender la estrategia de negocios de la estrategia corporativa, al incluir dentro de ella las distintas unidades de negocios en las cuales opere.

Toda empresa elige cuando menos una estrategia de negocios. Esto significa que la estrategia de negocios es la central; es decir la estrategia que la empresa fórmula para describir como pretende competir en un mercado de productos.

También cabe destacar que los clientes son el fundamento de las estrategias de negocios que tienen éxito. En término de los clientes cuando la empresa elige una estrategia de negocios debe determinar: a quien atenderá;

que necesidades tienen los clientes meta que ella satisfará y como satisfará esas necesidades.<sup>30</sup>

### 3.3 –Las estrategias funcionales.

Finalmente, las estrategias funcionales no solo consolidan los requerimientos funcionales exigidos por las estrategias corporativas y de negocios, sino que construyen también, los receptáculos de las capacidades necesarias para desarrollar las competencias únicas de la empresa.<sup>31</sup> Aquí comienza examinando los requisitos funcionales que se originan en las estrategias corporativas y de negocios. Luego continua llevando a cabo un examen del medio y una evaluación interna. Aunque hemos utilizado las mismas denominaciones para describir dichas tareas son sustancialmente diferentes en cada una de las tres perspectivas de la estrategia. El examen funcional del medio produce un “benchmarking” respecto de las capacidades de la empresa frente algunos estándares de la industria; la evaluación interna conduce a la definición y evaluación de las decisiones claves a nivel funcional. Finalmente, la estrategia, los programas y presupuestos funcionales contienen las respuestas que surgen del análisis previo orientadas a la acción.

---

<sup>30</sup> HITT, Michel, IRELAND, Duane, HOSKISSON, Robert, Administración Estratégica, 7ª edición, Editorial Cengage Learning. (México, 2008), passim.

<sup>31</sup> HAX, Arnoldo, MAJLUF, Nicolás, op. cit., pág. 53.

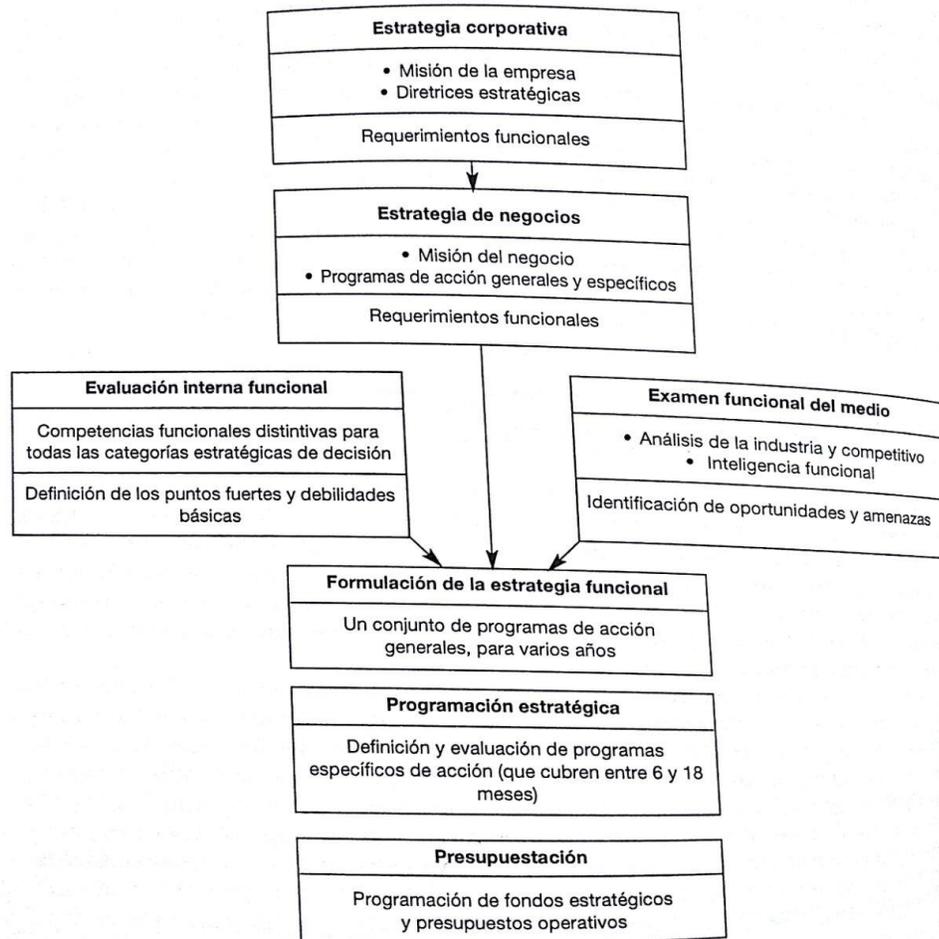


Grafico 11. Los elementos fundamentales de la definición de una estrategia funcional. Fuente: HAX, Arnoldo, MAJLUF, Nicolás. (2004)

Entonces podemos ver que las competencias distintivas dan forma a las estrategias funcionales que una empresa adopta. Los administradores o gerentes, por medio de sus elecciones relacionadas con las estrategias funcionales, pueden desarrollar recursos y capacidades que mejoren las competencias distintivas de una empresa. Se observa también que la capacidad de una empresa para lograr la superioridad en la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente determinara si su oferta de

producto se diferencia de la de sus rivales y si tiene una estructura de costo bajo. Recuerde que las empresas que aumentan la utilidad que los consumidores obtienen de sus productos por medio de la diferenciación, pero que al mismo tiempo reducen sus estructuras de costos, crean más valor que sus rivales. Esto genera una superioridad en la ventaja competitiva, en la rentabilidad y en el aumento de las utilidades.<sup>32</sup>

En las mayorías de las empresas argentinas, la atención estratégica se concentra casi exclusivamente en el nivel de negocios. Este estilo de gestión presenta graves limitaciones que podrían causar la pérdida de competitividad de la empresa. La falta de una visión corporativa priva a la empresa del liderazgo necesario para consolidar sus actividades globales y facilitar su reestructuración, cuando fuere necesario. A menudo, las corporaciones no se adaptan al entorno permaneciendo ancladas en los éxitos del pasado. Las grandes modificaciones en la cartera de negocios de una empresa pueden originarse en estrategias corporativas efectivas. Así mismo, el hecho de enfrentar las funciones gerenciales claves, estrictamente con una tendencia operativa de corto plazo, debilita la competitividad de la empresa. Es evidente que todas estas funciones –finanzas, recursos humanos, tecnologías, adquisiciones, fabricación, comercialización, distribución, y servicios– deben abordarse estratégicamente. Esto significa que necesitamos contar con inteligencia externa para comprender como los competidores distribuyen sus recursos funcionales, si es que queremos ser capaces de contar con el conocimiento funcional necesario para mejorar nuestra posición competitiva.

---

<sup>32</sup> HILL, Charles, JONES, Gareth, trad. por D'orneville, Erika, Administración Estratégica, Un Enfoque Integral, 9° edición, Editorial Cengage Learning, (México, 2011), pág. 108.

Conclusiones respecto al proceso de planificación estratégica: la integración de las tres perspectivas.

Con esta metodología podemos ver un modelo para el proceso formal de planificación estratégica, que reconoce las tres perspectivas esenciales de la estrategia. También resulta útil para ilustrar la naturaleza diferente de las tareas de planificación emprendidas por cada nivel, y una secuencia recomendada para la ejecución. Las responsabilidades individuales deben ser asignadas en todos los niveles de la organización para desarrollar, implementar, y controlar las tareas estratégicas apropiadas<sup>33</sup>.

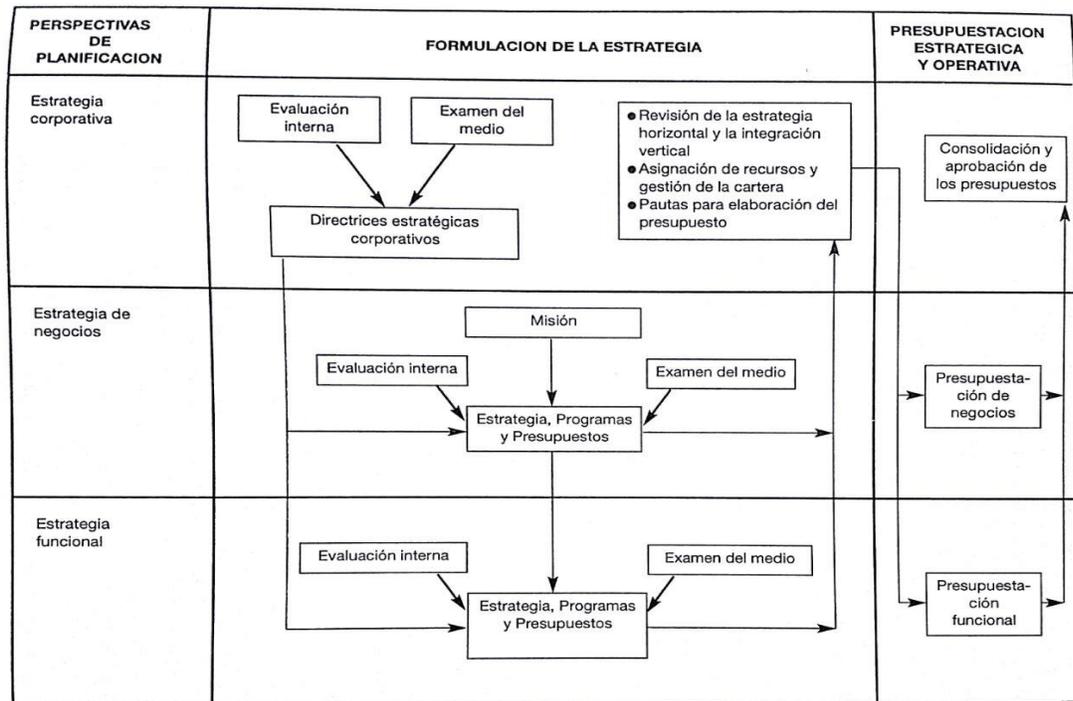


Grafico 12. Proceso formal de planificación estratégica. Fuente: HAX, Arnoldo, MAJLUF, Nicolás. (2004).

<sup>33</sup> HAX, Arnoldo, MAJLUF, Nicolás, *op. cit.*, pág. 55.

Entonces la teoría reconoce dos grandes ciclos en el proceso de planificación. En primer lugar, la formulación de la estrategia está prevista para plantear todos los temas estratégicos claves de la estrategia, a través de una participación secuencial de las perspectivas corporativas, de negocios y funcional. Las tareas de planificación relacionadas con cada perspectiva incluyen un examen del medio y una evaluación interna, y culminan con un posicionamiento competitivo sugerido. A nivel corporativo esto se expresa en término de directrices estratégicas y objetivos operativos de desempeño; a nivel de los negocios y a nivel funcional, conducen a la propuesta de programas y presupuestos de acción. Dichas propuestas son, a su vez, evaluadas y consolidadas a nivel corporativo. En esta etapa, que marca el final del ciclo de formulación de la estrategia, revisamos los temas relacionados con la integración horizontal y vertical, que son las actividades primarias de enlace entre los negocios y las funciones. Además, priorizamos la asignación de recursos según las consideraciones en materia de gestión de cartera.

El segundo ciclo de proceso de planificación, que denominamos presupuestación estratégica y operativa, se refiere a la definición final y posterior consolidación en el nivel corporativo, de los presupuestos para todos los negocios y las funciones de la empresa. El presupuesto es el producto legítimo de este proceso, ya que representa los compromisos para la implementación de la estratégica. Creemos que estos compromisos deberían incluir explícitamente las actividades estratégicas y operativas de la empresa.

La definición de estrategia, que surge de este proceso formal de planificación, evoluciona a partir de pautas amplias hasta planes concretos de acción. Cada nivel y cada unidad en la organización encuentra en la estrategia una declaración, una información, una meta o un plan de acción específico. Entonces una estrategia explícita, debe reflejar una visión compartida del potencial actual y la proyección futura de la empresa.

Los directivos en el proceso de planificación proponen los objetivos y las alternativas programáticas específicas, que son sugeridas en los niveles de negocios y funcionales. Es un proceso que dirigido en forma apropiada, genera una abundancia de compromisos individuales y una participación personal de quien tiene la última palabra, sobre la orientación de la empresa. Es un mecanismo rico de comunicación, en los que los directivos claves pueden expresar sus opiniones personales acerca de la dirección de los negocios y ofrecer una valiosa experiencia conjunta así como una oportunidad educativa.

Beneficios y méritos de la planificación estratégica formal:

- . Proceso de planificación ayuda a unificar las orientaciones de la corporación.
- . La segmentación de la empresa mejora notoriamente
- . El proceso de planificación introduce una disciplina en el pensamiento de largo plazo en la empresa.
- . El proceso de planificación es un mecanismo educativo y una oportunidad para llevar a cabo interacciones personales y negociaciones múltiples en todos los niveles.

Limitación de la planificación estratégica que deben evitarse:

- . Riesgo de excesiva burocratización
- . Los que planifican no son los planificadores sino los directivos: los planificadores no deberían planificar; los funcionarios de línea son los que deberían hacerlo.
- . Planificación formal frente planificación oportunista
- . Las jerarquías no deberían ser un obstáculo para el desarrollo de capacidades estratégicas.

Para completar el pensamiento respecto al campo de la estrategia encontramos de interés la ilustración mencionada por (ROBBINS, 2010) la cual dice lo siguiente –En una ocasión, dos presidentes de empresas que competían en la misma industria decidieron irse de excursión para hablar sobre una posible fusión. Se adentraron en el bosque. De pronto, se toparon con un oso inmenso gruñéndoles parado sobre sus patas traseras. Lo primero

que hizo el primer presidente fue quitarse su mochila, sacar un par de zapatos deportivos y echarse a correr. El segundo presidente le dijo, “No podrás correr más rápido que ese oso”. El primer presidente respondió: “Quizá no, ¡pero seguro sí puedo hacerlo más rápido que tú!”– <sup>34</sup>

### 3.1 –Las estrategias genéricas

**Enfoque de Porter:** se basa en la naturaleza de la ventaja competitiva:

- a- Liderazgo de costos: está enfocada a diseñar, producir y vender productos de forma más eficiente que los competidores.
- b- Diferenciación: Esta destinada a ofrecer productos con un valor superior al cliente.
- c- Segmentación: persigue centrar su actividad en un determinado segmento con alguna de las estrategias de costos o diferenciación, buscando un nicho en el mercado.<sup>35</sup>

**Enfoque de Ansoff y Bueno:** se basa en el objetivo principal pretendido.

- a- Mantenimiento de la posición competitiva: El objetivo es la supervivencia de la empresa y de la minimización de los riesgos.
- b- Crecimiento: orientar la organización al crecimiento

---

<sup>34</sup> ROBBINS, Stephen, Coulter, Mary, trad. por Ramírez, Verónica, Administración, 10ª edición, Editorial Pearson, (México, 2010), pág.

<sup>35</sup> CAMPOS, Eduardo Bueno y ORTEGA MORCILLO, Patricio, y SÁNCHEZ SALMADOR, María Paz, op. cit., pág. 90.

- c- Búsqueda de una nueva posición competitiva: es orientar las fuerzas para lograr posicionarse mejor en el mercado renovando la cartera de competencias y/o de productos.<sup>36</sup>

### 3.4 –La cartera de competencias

La mera posesión de los 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 sus rutinas organizativas, que desembocaran en unas competencias. De este modo las rutinas constituirán la base de la memoria de la empresa porque son el principal sistema de almacenamiento de competencias y definen lo que se puede o no se puede hacer bien.

Teece, Pisano y Shuen abordan el análisis de las capacidades dinámicas a través de la competencias esenciales, definiéndolas como aquellas competencias que delimitan el negocio fundamental. El valor de las competencias esenciales puede incrementarse mediante la combinación de activos complementarios apropiados. El grado en el cual una competencia esencial es distintiva depende de cómo esté dotada de ella la empresas en términos comparativos con respecto a sus competidores, y del grado de dificultad que acarree la reacción a sus competencias por parte de sus competidores.

Las competencias dinámicas es en otras palabras la habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para afrontar rápidamente entornos cambiantes y reflejan la habilidad

---

<sup>36</sup> CAMPOS, Eduardo Bueno y ORTEGA MORCILLO, Patricio, y SÁNCHEZ SALMADOR, María Paz, op. cit., pág. 92.

de la organización para alcanzar nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva.

Considerando a Prahalad y Hamel quienes han definido a las competencias empresariales como un conjunto de cualificación y tecnologías que permite ofrecer un determinado beneficio a los clientes, entonces diremos que toda organización siempre enfrentara el dilema explotación-exploración, esto es, a través de la explotación intentara mejorar lo que está haciendo bien aunque ello suponga una ruptura con el esquema tradicional, que le permitan renovar su cartera de competencias para adecuarse a los cambios del nuevo entorno competitivo y luchar con posibilidades de éxito.

Las capacidades asociadas al conocimiento tácito que incluyen el talento, habilidad, destreza, experiencias, intuición, olfato etc., son las que alcanzan una dimensión más estratégica y son el verdadero disparador de la diferenciación, por ser una capacidad menos copiable o imitable o más rara (análisis VRIO) estando más relacionada con el concepto denominado “ambigüedad causal”, que es, aquello que hace más sostenible una competencia básica o empresarial porque mantiene expectantes y algo confundido a los competidores al desconocer el verdadero origen (conocimiento tácito) de nuestra ventaja competitiva.<sup>37</sup>

### 3.5 –La relación entre la cultura y el éxito

Desde el punto de vista de la cultura como variable interna, esta posee una perspectiva objetivo-funcionalista y se considera como una variable clave para lograr la eficiencia y el buen rendimiento. Es decir, alcanzar el éxito económico.

---

<sup>37</sup> CAMPOS, Eduardo Bueno y ORTEGA MORCILLO, Patricio, y SÁNCHEZ SALMADOR, María Paz, op. cit., passim.

La cultura se concibe como un conjunto articulado de creencias, querencias, pautas de comportamiento y medios, condicionando por la macro cultura del entorno y compartido por los miembros de la corporación. Si es coherente y consistente, y los elementos culturales no se contradicen entre sí, resultará valiosa para el rendimiento empresarial.

La conclusión principal de Peters y Waterman es que todas las compañías excelentes tenían ciertas cualidades culturales que aseguraban su éxito económico.<sup>38</sup>

Según Charles Hill<sup>39</sup> la cultura organizacional es creada por el liderazgo estratégico que proporcionan el fundador y los altos directivos de una organización. El fundador es muy importante para determinar la cultura debido a que imprime sus valores en el estilo administrativo de la organización.

El estilo de liderazgo establecido por el fundador se transmite a los directivos de la empresa; a medida que esta crece, suele atraer nuevos administradores y empleados que comparten los mismos valores. Además miembros de la organización tienden a reclutar y seleccionar solo a quienes comparte sus valores. Por tanto, la cultura de una empresa se vuelve cada vez más inequívoca a medida que sus miembros se vuelven más similares.

El liderazgo estratégico también afecta la cultura organización por la manera en que los administradores diseñan la estructura organizacional. Los administradores deben estar conscientes de este hecho al momento de implementar sus estrategias.

Las culturas más deseadas son aquellas que permiten adaptarse a los cambios en el entorno. Este tipo de cultura se denomina "cultura

---

<sup>38</sup> SORIA, Julio Marcelo, Innovando la Organización, Aplicación al sector turístico-hoteler, Editorial Oscar D. Buyatti, (Argentina, Tucumán), pág. 62 y 63.

<sup>39</sup> HILL, Charles, JONES, Gareth, op. cit., pág. 395.

adaptable”, y tiene por característica una capacidad innovadora y proactiva. Las organizaciones con culturas adaptables son capaces de introducir cambios en la forma en que la organización opera, incluido los cambios en su estructura y su estrategia que le permitan adaptarse a los cambios en el entorno. Las organizaciones con culturas adaptables tienden más a sobrevivir en su entorno cambiante y de hecho deben tener un desempeño más alto que las organizaciones con culturas inertes.

Investigaciones demuestran que las culturas adaptables muestran tres conjuntos comunes de valores.<sup>40</sup>

- a- propensión a la acción: enfatiza la autonomía, el espíritu emprendedor e impulso para asumir riesgos.
- b- Naturaleza de la misión: la empresa debe apegarse a lo que mejor sabe hacer para enfocar su modelo de negocio.
- c- Modo en que opera la organización: el diseño organizacional como agente motivador para que los empleados den su mayor esfuerzo.

---

<sup>40</sup> HILL, Charles, JONES, Gareth, op. cit., pág. 398

### 3.6 –Sistema de políticas y objetivos

Los objetivos proporcionan la dirección para todas las decisiones y acciones gerenciales, los cuales forman los parámetros contra los que se miden los logros.

Todo lo que hacen los miembros de la organización debe estar orientado a lograr los objetivos. Los objetivos se pueden establecer ya sea a través de un proceso tradicional de establecimiento de objetivos o por medio de la administración por objetivos.

Uno de los problemas fundamentales en el establecimiento tradicional de objetivos es que cuando los gerentes de nivel alto definen los objetivos de la organización en términos generales (como lograr ganancias “suficientes” o incrementar el “liderazgo del mercado”), estos objetivos ambiguos se tienen que hacer más específicos conforme fluyen hacia abajo a través de la organización.

Es así, como en lugar de utilizar el establecimiento tradicional de objetivos, muchas organizaciones utilizan la administración por objetivos (APO), un proceso de establecimiento de acuerdos mutuos con respecto a los objetivos y el uso de los mismos para evaluar el desempeño de los empleados. Es básicamente el “qué hacer” y “como hacer” de cada área, sección o grupo de empleado, con ordenamientos precisos sobre las tareas a realizar. Esto se modifica conforme se modifican las decisiones estratégicas de la gerencia.

Los gerentes deben seguir cinco pasos cuando establezcan objetivos:

1. Revisar la misión de la organización, o el propósito. Una misión es una declaración amplia que proporciona una idea general de lo que los miembros de una organización piensan que es importante. Los gerentes deben

revisar la misión antes de escribir objetivos, ya que los objetivos deben reflejar esa misión.

2. Evaluar los recursos disponibles. Usted no desea establecer objetivos que sean imposibles de lograr, dados los recursos disponibles. Aunque los objetivos deben ser desafiantes, deben ser realistas. Después de todo, si los recursos con que cuenta para trabajar no permitirían que logre un objetivo, sin importar cuánto lo intente, usted no debe establecer ese objetivo.

Eso sería como si una persona con un ingreso anual de 50,000 pesos, sin otros recursos financieros, estableciera un objetivo de generar una cartera de inversión con un valor de un millón de pesos en dos años. Sin importar lo mucho que trabaje en ello, no ocurrirá.

3. Determinarlos objetivos individualmente o con información de otros. Los objetivos reflejan resultados deseados y deben ser congruentes con la misión de la organización y con los objetivos de otras áreas organizacionales.

4. Escribir los objetivos y comunicarlos a todos los que deban saberlos. Describir y comunicar los objetivos obliga a la gente a pensar en conjunto. Los objetivos escritos también se vuelven evidencia visible de la importancia de trabajar por algo.

5. Revisar los resultados y si los objetivos se están cumpliendo. Si los objetivos no se están cumpliendo, cámbielos según sea necesario.

Una vez que los objetivos se han establecido, escrito y comunicado, un gerente está listo para desarrollar los planes para lograr los objetivos.

Desde el punto de vista de las actividades que los directivos desempeñan en el acto de dirigir, llamaremos "Sistema de Objetivos y Políticas" (SOP) a las actividades consistentes en decidir lo que se quiere

conseguir. El SOP, es el conjunto ordenados de Objetivos, políticas y planes de acción que partiendo de lo que es la empresa hoy, muestra lo que deberá ser en un mañana concreto. El SOP, se fundamenta en la idea de que, el modo general de dirigir es la dirección por objetivos, en el sentido de dirigir en función de algo que se pretende lograr.

Cuando se trata una organización, lo importante es llegar a identificar el SOP real que rige su actuación. El SOP se compone de distintitos componentes:

**Sistema:** el SOP se define en primera medida como un sistema, por lo cual debe comportarse como tal, siendo la definición genérica de sistema como el conjunto de elementos interdependientes y interrelacionados entre sí, ordenados sistemáticamente con la finalidad de lograr un objetivo en común.

**Objetivos:** son aquellos resultados que se quieren conseguir.

**Políticas:** se entienden como políticas los modos generales a tener en cuenta en la consecución de los objetivos. Las positivas son criterios o normativas que indican como perseguir los objetivos.

**Programas de acción:** 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.<sup>41</sup>

Es necesario considerar que ésta herramienta no provocará los beneficios esperados si no se considera su operatividad. Para tratar de operativizar los objetivos hay que intentar que la formulación no quede en la enumeración de un mero resultado; es necesario, en este sentido, que se describa la situación que se desea alcanzar, y es muy aconsejable que alguna

---

<sup>41</sup> SORIA, Julio Marcelo, Materia: Teoría de la Organización, Facultad de Ciencias Económicas, UNT (Tucumán, 2016).

manera indique algo de lo que hay que hacer para alcanzar dicha situación. Para ello, los objetivos deben tener las siguientes características: referirse a una meta cuantitativa, ser alcanzable, ser entendible, tener un marco temporal, tener uno o más responsables y tener indicadores claves de gestión.

Las políticas, por su parte, para que sean operativas deben tender a construirse en verdaderas recomendaciones o vetos sobre las cosas que deben o no deben hacerse. Además de lo mencionado, las mismas tendrán que señalar las maneras o vías prioritarias de acción.

Otro concepto que es importante para lograr la operatividad mencionada es el programa de acción, a partir del cual se desarrolla los objetivos y las políticas en términos de acciones o actividades específicas enmarcadas en los distintos periodos de tiempo que el SOP contemple.

Los programas constituyen el paso más avanzado para la realización, tienden en sí mismo, a recoger y detallar las acciones concretas que se piensan emprender para alcanzar los objetivos.

#### 4 –Tablero de comando

Se define Tablero de Control o Tablero de Comando como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector.

La medición es la acción y efecto de medir, y medir es determinar una cantidad comparándola con otra, de modo que la medición nos permite planificar con mayor certeza y confiabilidad, discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de un proceso dado, analizar y explicar cómo han sucedido los hechos.

La medición es necesaria e indispensable para conocer a fondo los procesos administrativos o técnicos, claves o de apoyo, para gerenciar su mejoramiento acorde a la exigente competencia del mercado. Sin medición no podremos adelantar con rigurosidad y sistemáticamente las actividades del proceso de mejoramiento: evaluar, planificar, diseñar, prevenir, corregir, mantener e innovar.<sup>42</sup>

METODOLOGIA: comienza identificando como áreas clave aquellos "temas relevantes a monitorear y cuyo fracaso permanente impediría la continuidad y el progreso de su empresa o sector dentro de un entorno competitivo, aun cuando el resultado de todas las demás áreas fuera bueno.

El Tablero debería tener cuatro virtudes:

- incluir toda la información que cambia de manera constante y que los top managers han identificado como potencialmente estratégica.
- brindar toda la información que se considere suficientemente significativa.
- ser acompañado por un sistema de reuniones periódicas que funcione como un catalizador para el debate continuo sobre los resultados entre líneas, hipótesis y planes de acción.
- estar diseñado para facilitar el análisis y que la información pueda ser comprendida y discutida por superiores subordinados y pares.

El éxito del tablero no estará totalmente en su diseño o implementación, sino como toda herramienta, en usarlo adecuadamente, sacándole el máximo provecho. Una correcta comprensión y desarrollo de la medición, es fundamental para monitorear el estado de la organización,

---

<sup>42</sup> D'ELIA, Gustavo, Como Hacer Indicadores de Calidad y Productividad en la Empresa, 2ª edición, Editorial Alsina, (Buenos Aires, 2007), pág. 1.

cuando el estilo de gerencia entroniza el “por hacer lo urgente dejamos de hacer lo importante”, que vive una permanente sensación de estar sobre problemas que se plantean una y otra vez, el estar dando vueltas siempre alrededor de un punto, sin avanzar. Bajo este estilo gerencial, los compromisos con el cliente se convierten en un “cuando se pueda”, “el mantenimiento es solo para emergencias”, “se compra solo lo urgente”, “la calidad solo son reclamos”, por mencionar algunos.<sup>43</sup>

Este estilo gerencial descrito en el párrafo anterior tiene una fuerte correlación con la falta de medición o al menos de una inadecuada medición gerencial.

Cuando nos referimos a medición no necesariamente nos referimos a escalas universales reconocidas para expresar los resultados, como alternativa podemos utilizar indicadores con escalas propias, desarrolladas por nosotros mismos, que nos permitan comparaciones históricas las cuales son útiles para conocer grados de avance.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Ibidem, pág. 3.

<sup>44</sup> Ibidem, pág. 5.

## CAPITULO IV

### DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

SUMARIO: 1.-Caso Big Bill. 2.-Definición de la misión del negocio que incluye la matriz producto mercado. 3.-Aplicación de la matriz FODA. 4.-Aplicación de la matriz de perfil competitivo.

#### 1 –Caso BIG-BILL

En ésta corta estadía dentro de Big-Bill, hemos encontrado ciertas características de negocios a referenciar. Es un negocio de tipo familiar, dentro del sector de las pymes, con una trayectoria de varios años y con potencial de crecimiento. Su funcionamiento apunta a una empresa comercial de bienes de consumo, atendiendo a las necesidades tanto particulares (clientes minoristas), como así también a la demanda de otros centros de compra (bares y restaurantes).

Los directivos de la empresa, Don Carlos y Carlitos Yalis, padre e hijo, se dedican al rubro de los bienes de consumo de bienes alimenticios desde que comenzó la idea de negocio, la cual, proviene como herencia de familia. La empresa cuenta con una antigüedad de 22 años desde que abrió por primera vez, ofreciendo en sus comienzos una línea de productos específicos, dedicándose al rubro de fiambres y embutidos.

La figura de Big-Bill se presentó como una opción dentro del microcentro tucumano para comprar fiambres y embutidos a precios accesibles, disponiendo así una tendencia a competir con precios bajos.

Don Carlos, como figura principal de la empresa, es un hombre conservador, él dice “Al negocio lo tengo en mi cabeza, no necesito escribir nada, tengo una excelente memoria”, por el contrario, Carlitos, el cual tuvo una educación en las finanzas y marketing, se ve más abierto a las ideas propias de la administración de empresas, sin dudas son dos cabezas distintas dentro de un mismo centro de decisión, aunque la mayor influencia la tiene el padre y no el hijo.

A lo largo de los años, la empresa fue diversificando su cartera de productos, por lo cual, se fue difuminando la idea de ser “Especialistas en algo” a ser “Especialistas en nada”, con una pérdida en la visión que originalmente el abuelo de Carlitos Jr y fundador de la empresa, tuvo en mente cuando comenzó con su pequeño local comercial ubicado en Mendoza 831 de San Miguel de Tucumán, la cual, sigue siendo su ubicación actual. Su idea era “Ofrecer una variedad de productos de fiambres y embutidos, siendo reconocidos como especialistas, a punto gourmet”, a lo cual, Carlitos Jr recuerda entre risas y con mucho cariño las memorias transmitidas por su abuelo. También considera, que los tiempos desde que el negocio comenzó a funcionar, a los tiempos actuales, fueron modificando la idea de negocio original, provocado por las demandas del mercado local. Además, en el periodo del gobierno peronista por las políticas de impulsar el consumo local, les permitió abrir una sucursal, ubicada en Santiago al 1800.

En la actualidad, sus directivos han considerado que debido a los cambios en su cartera de productos, el negocio creó dos ramas de atención al público meta, por un lado el de los bares, en los cuales Don Carlos considera

que cuenta con un excelente servicio, ya que otorga ciertos beneficios a este tipo de consumidores. Un ejemplo es su servicio adicional para compras superiores a un monto específico, con envío a domicilio sin costo, compras mayores de un determinado monto en \$\$\$, cifra que es modificable según aumenten los costos de envío y los precios de mercado, dentro del microcentro tucumano. Aunque respecto a los bares, según las opiniones de los empleados que toman, preparan y despachan los pedidos, la idea de un buen servicio es distinta, debido a los tiempos de demora en los procesos. El sr Salazar, que se encarga de tomar los pedidos telefónicos (único medio para realizarlos), nos dice “Los pedidos se amontonan, se demoran y los clientes se quejan, algunos suelen llamar para cancelar la orden, y otros se acostumbraron a las demoras, saben que pueden recibir la mercadería durante la mañana, por la tarde o al día siguiente a primera hora. Se hace lo que se puede”. Los que realizan los pedidos pese a estar organizados por la supervisora, nos comentan que no saben cuáles son sus funciones, que depende del humor del jefe; sin mencionar las horas extras que deben efectuar, las cuales no son abonadas por la empresa, y en la mayoría de los casos solo cuentan con un contrato de medio día.

En el caso del autoservicio, la gerencia considera que es una fuente de liquidez inmediata para cubrir ciertos pagos a proveedores que tienen vencimientos semanales y mensuales, y brindan como parte de su cultura, una atención personalizada a cierto tipo de consumidores mayores, los cuales buscan facilidad a la hora de realizar sus compras. Éste tipo de servicio fue implementado gracias a la asesoría de su supervisor inmediato, la cual considera que es de vital importancia para la empresa y la estima que tienen los clientes respecto a ello. Es necesario hacer mención a la opinión de los cajeros, el personal de limpieza y los consumidores, los cuales se quejan por la falta de precios en góndola o la falta de actualización de los mismos, y la

falta de variedad en productos de primera necesidad. Un cajero comenta “El problema es la falta de actualización de los precios, el cliente se molesta, aunque eso no se compara cuando dice un precio en góndola y un precio en el sistema, algunos lo dejan pasar, pero otros hacen problemas”.

Don Carlos considera a Silvia (su supervisora operativa del local de Mendoza 831) como su mano derecha, sus ojos y sus oídos en el manejo del negocio, su persona de confianza y su más íntima amiga. Muchas de las decisiones operativas de la empresa se ven descomprimidas gracias al aporte que Silvia le otorga a la gerencia, ya que determina por ejemplo la selección del personal, los capacita y les otorga las funciones necesarias para manejarse en el sector operativo, determina las decisiones de compras para algunos proveedores de menor interés, como el proveedor de azúcar, el de los lácteos, los enlatados, entre otros. Silvia, la cual nos comenta que se encuentra muy atareada con sus tareas, además de considerarse como un recurso importante dentro de la empresa (ya que sin ella las cosas no se manejan de la misma manera), nos dice “Soy una persona dura y muchas veces autoritaria, pero supongo que mi cargo lo requiere, no pretendo ser querida ni reconocida por los empleados. En éste rubro nadie es indispensable, si no funciona una persona se la despide y se contrata otra”.

Don Carlos valora el aporte de Silvia, ya que necesita descomprimir sus tareas operativas y pensar en cuestiones más globales del negocio, aunque el mismo Carlos reconoce que él prefiere hacer algunas tareas que las considera críticas, como lo son las compras y el trato con los proveedores. Considera que los márgenes del sector se achican cada vez más, haciendo difícil la subsistencia en el mercado, su visión es que el mercado crece de manera lenta y la competencia se expande imitando un servicio similar al que él brinda a sus clientes, dicho en sus palabras “Esto es una guerra sin trincheras, el consumo está cayendo en picada, lo notamos en el volumen de

ventas mensuales comparadas con las del año anterior”. Su hijo y socio gerente, pretende que el negocio generacional se pueda mantener en el tiempo, si bien, hoy a pesar del afecto que siente por éste, considera que se debe realizar un cambio urgente para solucionar su problemática actual, o tendrán que valorizar y vender el negocio que inicio su abuelo.

Considera además, que la situación política y económica actual no los ayuda demasiado debido a la disminución del consumo, y que él no tiene como objetivo hacerse cargo de ese proyecto de forma íntegra, debido a que su pasión es por su negocio personal, una financiera del sector. Si el negocio subsiste, lo maneja su padre, como lo vino haciendo estos años, mientras la salud de Don Carlos se lo permita. Carlitos Jr, desea que hasta ese momento exista un perfil capacitado para manejar el cargo directivo, operando el negocio como una unidad independiente.

Es necesario aclarar que la competencia del sector se encuentra compuesta por “La cabaña” y “Doña Maga” en el rubro tanto de la atención a bares como de la venta a consumidor final. Siendo los mencionados los más relevantes dentro del sector de atención a bares, ya que la venta de autoservicio al consumidor final, se encuentra bombardeada por la oferta de pequeños negocios ubicados dentro del casco del microcentro Tucumano. Estos ofertan productos de la misma marca que los encontrados en Big-Bill, y suelen equiparar en algunas ocasiones sus precios.

La apertura de nuevos bares les provoca una guerra campal para atenderlos, sumando la creciente demanda de productos saludables, oferta empobrecida por parte de Big-Bill y la competencia directa.

Don Carlos sabe que tiene que dedicar mucho tiempo de su día para poder manejar el negocio, sin descuidar las cuestiones estratégicas. Considera que muchas de estas puede tomarlas gracias a su sistema de

gestión a medida, el cual puede manejarlo hasta mediante un remoto desde su casa, comenta que una de sus principales funciones es brindarle información instantánea sobre cuestiones importantes, como los precios y el stock, sin dejar de lado la estadística instantánea que le informa que productos son más relevantes para realizar el pedido y le otorga una proyección del consumo, basada en la información histórica semanal, quincenal y mensual, de cada artículo que tiene en el negocio. Su principal preocupación con el sistema es la medición del Stock, el cual todos los meses debe ser ajustado, una tarea crítica que no puede delegarle a cualquier persona.

Son estas situaciones, las que han hecho de Don Carlos una persona desconfiada, asegurando que las diferencias en el Stock se corresponden a los numerosos robos que sufre de sus empleados y que no representan errores de sistema, siendo estos motivos una de las principales razones que lo están llevando a la quiebra del negocio, según sus palabras nos dice “Los costos del sector se incrementaron estrepitosamente, no podemos sostener una actividad en la cual las ventas caen y que para peor tenemos que lidiar con los robos constantes, lo cierto es que no se duerme tranquilo con estas situaciones”.

Como datos complementarios al caso de Big-Bill, se adjunta en el apéndice A, el organigrama actual, y B.1, el estado de resultado actual estimado, en base a información proporcionada por la empresa.

Propio de lo mencionado anteriormente, la necesidad de contar con cámaras de refrigeración para sus productos de lácteos, fiambres y embutidos, más las diferentes heladeras ubicadas en el negocio, producen altos costos de energía; considerando también que en verano los cortes de luz lo llevaron a comprar una bomba a nafta para estar preparados para evitar el corte de frío de los productos, la cual represento una gran inversión en costos fijos; el pago

del alquiler del local comercial; el costo administrativo; y la inversión en balanzas y demás insumos que suelen romperse; el costo de los sueldos del personal, entre otros, representan una erogación importante que deben afrontar.

Considerando que los márgenes de ganancia de la actividad en la mayoría de los casos se encuentra alrededor del 30%, la caída de la demanda, los elevados costos fijos, la creciente competencia, la pérdida de mercado, y la falta de apalancamiento financiero, dejan a Big-Bill en una situación crítica dentro del sector, tanto así, que se evalúan la posibilidad de venta si la situación no mejora en el periodo 2017 y mediados de 2018. La información respecto a su estructura organizacional actual y su información Financiera proyectada del segundo semestre del año 2016 y primer semestre del año 2017, se presentan en los apéndices A y B.

Tras este pantallazo, damos punto de partida para analizar su problemática actual, donde nuestro análisis se centra en el diagnóstico como primera etapa. Realizaremos nuestro análisis centrándonos en el local de Mendoza 831, casa central. Es necesario comprender que no podemos dar soluciones mágicas en el corto plazo, pero si podemos atender a la problemática de organización y lo referido a su estructura funcional. Las cuestiones de tipo estratégicas es necesario analizarlas en el mediano y largo plazo, con información lo más certera posible, para evitar posibles problemas posteriores.

Según lo mencionado antes, vamos a tocar puntos donde surge la necesidad de prestar atención a la forma en que las cosas se están haciendo actualmente y lo que podría implementarse. Los aspectos a analizar serán los siguientes:

- Planeamiento Estratégico de mediano y largo plazo.

- Aspectos organizativos y estructurales.
- Funciones de Marketing.
- Capital Humano.

A partir de lo mencionado podemos adelantar que los directivos de Big-Bill tienen como objetivo el crecimiento y la supervivencia continua de sus negocios actuales, buscando activamente nuevas oportunidades que permita emplear los recursos de la organización para crear una oferta de bienes y servicios que cumplan con cada una de las necesidades de sus clientes o vender la empresa. Es necesario que se analice correctamente los problemas de organización para que pueda adaptarse a las amenazas derivadas del entorno; la tarea se centraría en encontrar las mejores estrategias que ayuden a la organización a responder a tales cambios y a mejorar su desempeño y resultados.

Es menester que cualquier proceso propuesto sea puesto bajo una mirada de control y la retroalimentación, para poder medir los objetivos organizacionales.

### Análisis Preliminar

Problemas detectados del caso:

- Errores del programa desarrollado por el Analista Programador y falta de reconocimiento del mismo por fallas en el sistema.
- Descentralización de la información.
- Multiplicidad de pasos para acceder a un proceso, creando demoras innecesarias sobre todo en la carga de datos relevantes para efectuar las compras diarias.
- Falta de capacitación en el personal que desempeña tareas o actividades específicas y generales; sobre todo en cuanto a la atención al público y el manejo de los sistemas.
- Falta de estructura formal organizativa y falla en la distribución de autoridad y tareas específicas.
- La falta de lineamientos para la selección de personal.
- Carencia de promociones o demás herramientas de marketing para captar la atención, atraer el interés, generar un deseo y provocar una acción en el cliente actual y potencial.
- Una disposición física que puede mejorarse para atraer la atención de nuevos clientes.
- Las góndolas carecen de precios actualizados en tiempo y forma.
- La gerencia dedica mucho tiempo a cuestiones operativas y no realiza estrategias efectivas, por lo cual, tienen una carencia de estrategias tanto gerenciales, como comerciales.

- Los supervisores toman decisiones de otras áreas. Ejemplo: Determinan cuando y qué comprar, tratándose de compras pequeñas o proveedores que la gerencia no le otorga mayor importancia. Contratan personal, los que realizarán tareas operativas.
- Personal con tareas no definidas, funcionan como “comodines” para todos los que aceres de la empresa.
- Los empleados trabajan fuera de la jornada establecida por la ley y del convenio que los rige. No se les paga horas extras, ni adicionales.
- Perdida venta por Pedidos y entregas con demoras excesivas
- Falta de inversión dirigida o alineada con la estrategia.

## 2.- Definición de la Misión del negocio que incluye la matriz Prod-Mercado.

Como guía para la definición y validación de la visión y misión del negocio en base a nuestra investigación y análisis a partir de la cual formularemos preguntas y cuadros para el desarrollo de la declaración de visión y misión por parte de los directivos de Big Bill, en un trabajo conjunto en post de formular una estrategia viable donde la participación de los directivos es clave.

### Aplicación práctica

La misión define en que negocio vamos a competir, y en que negocios no lo haremos, al mismo tiempo que estable cuales son las competencias esenciales que se requieren para ser competitivos al largo plazo.

A continuación presentamos un estudio de la Misión es base a los tres aspectos antes mencionados para la situación actual y futura de la empresa, donde se calificara cada concepto perteneciente a cada aspecto según el orden de importancia que posea el mismo para cada situación, en un trabajo conjunto con los directivos de la empresa que tienen el know how del negocio.

UNE: Abastecimiento de MP a Bares Centricos						
	Concepto	--	-	E	+	++
Productos Existentes	Fiambres y embutidos					x
	Lacteos					x
	Enlatados			x		
	Cereales, pastas	x				
	Aceites, vinagre y grasas			x		
	Huevos			x		
	Azucares y Dulces			x		
	Infusiones y Bebidas					x
	Aderezos y snack					x

Gráfico 13. Prioridades en productos existentes en distribución a bares. Fuente: Elaboración propia.

En función de los **productos existentes**:

La principal prioridad son los fiambres - embutidos y los lácteos, donde debe ir la mayor cantidad de presupuesto posible, complementándolo con los aderezos y snack.

Se dejaría de lado los cereales y pastas para este mercado.

Se Mantendrían los enlatados, aceites, vinagre y grasas, huevos, azucares y dulces con el mismo nivel de presupuesto, no realizando mayores inversiones para el mercado objetivo.

En función de los **nuevos productos**:

Se aclara que la empresa desconoce de nuevos productos, y si los hay, los cambios no son relevantes de cara a la competitividad.

UNE: Abastecimiento de MP a Bares Centricos						
	Concepto	--	-	E	+	++
Mercado Existente	Supermercado	x				
	Tiendas (kioscos, almacenes, ect.)				x	
	Bares					x
	Hombres			x		
	Mujeres			x		
	Familias de ingresos bajos				x	
	Familias de ingresos medios					x
	Familias de ingresos Altos	x				
Mercado Nuevo	Con preocupacion hambiental	x				
	con consumo saludable					x
	Servicios Tercerizados de cocina				x	
	Servicios de Catering				x	
	combo fiesta				x	

Gráfico 14. Prioridades de mercados en distribución a bares. Fuente: Elaboración propia

En función al **mercado existente**:

Seguirán centrándose en los bares con una orientación a familias de ingresos medios, en menor medida a bares con orientación a familias de ingresos bajos, incentivando así el tipo de marcas relacionadas.

Se eliminara de nuestros objetivos los bares destinados a familias de ingresos altos por el tipo de producto que comercializamos.

En función a los **mercados nuevos**:

Buscaremos atender mejor la nueva oportunidad de bares destinados al consumo saludable.

Buscaremos comenzar a captar como clientes a los servicios de tercerización de cocina, al igual que a los servicios de catering y fiestas familiares.

Según el nivel cultural de la población, no se percibe la tendencia sobre la preocupación ambiental, por lo cual los artículos que se adquieren se presentan con sus envases de tipo tradicional.

UNE: Abastecimiento de MP a Bares Centricos						
	Concepto	--	-	E	+	++
<b>Geografía Existente</b>	Zona 1					x
	Zona 2					x
	Zona 3				x	
	Zona 4					x
<b>Nueva Geografía</b>	Zona 6				x	
	Zona 7				x	

Gráfico 15. Prioridades de Ubicación geográfica en distribución a bares. Fuente: Elaboración propia.

En función de la **cobertura geográfica existente:**

Se fortalecerá el servicio de distribución a bares, con principal dedicación a las zonas que poseen la mayor concentración de bares como las zonas 1, 2 y 4. Las zonas 1 y 2 son altamente poblada por los drugstores Mc kio (ver apéndice C.3); la zona 4 es muy atractiva por la densidad de restaurantes y la cercanía a la ubicación de Big Bill (ver apéndice C.4).

En función de la **nueva cobertura geográfica:**

Para las zonas desatendidas se emprenderá una expansión moderada y progresiva, siendo las zonas más alejadas a la ubicación de Big Bill, pero atractivas en sí, las zonas 6 y 7 (ver apéndice C.5 y C.6).

UNE: Abastecimiento de MP a Bares Centricos						
	Concepto	--	-	E	+	++
Competencias Únicas Existentes	<b>Infraestructura gerencial</b>					
	gestion de compra					x
	<b>Tecnologia</b>					
	Software a medida					x
	Mayorista					x
Nuevas competencias Únicas	<b>Infraestructura gerencial</b>					
	Gestion comercial integral (compras, mkt)					x
	propiedad del empleado					x
	<b>Gestion del talento humano</b>					x
	<b>Tecnologia</b>					
	Aplicativo movil				x	
	tecnologias de gestion					x
	analisis financiero			x		
<b>Distribucion</b>					x	

Gráfico 16. Prioridades de competencias únicas en distribución a bares. Fuente: Elaboración propia.

En función de las **competencias únicas existentes:**

La gestión de compra es una fuente de Ventaja Competitiva actual importante para el funcionamiento del negocio. El sistema hecho a medida,

permite que la gestión de compra se lleve de manera efectiva, el cual, debe ser potenciado y explotado para integrar el negocio en su totalidad.

En función de las **nuevas competencias únicas**:

El know how, el conocimiento y la experiencia en el mercado de distribución de bares, será vital para crear valor agregado para nuestros clientes.

El compromiso de una gestión comercial integral es necesaria y clave para poder diferenciar a la organización con respecto a la competencia actual y futura del sector.

La logística será una capacidad a desarrollar para transformarla en la principal fuente de ventajas competitivas.

Potenciar y desarrollar los RRHH, que son nuestros principales colaboradores para competir con personal altamente motivado y comprometido en la consecución de los objetivos, en pos de superar a la competencia.

En lo tecnológico, potenciaremos nuestra participación en las redes sociales y se prestara atención a las nuevas tecnologías que fomenten la demanda del negocio y nuestra relación con los clientes.

Se Buscara capacidad financiera integral para apoyar la estrategia actual y futura.

En base a este análisis precedente realizado, se concluye que la misión del negocio queda expresa por el siguiente texto:



*“Nos dedicamos a suministrar productos de calidad a buen precio, con una distribución cada vez más eficiente, orientada a la satisfacción inmediata de nuestros más nobles clientes. Trabajamos día a día para ser reconocidos como líderes especialista en la distribución de fiambres, embutidos y lácteos para los bares del microcentro tucumano. El propósito se logra a través de la organización y la tecnología, con un equipo de colaboradores capaces de responder justo a tiempo a las necesidades de los clientes”.*

### 3 –Aplicación de la Matriz FODA

Con la aplicación de la matriz FODA, buscaremos en primera instancia investigar sobre los aspectos externos e internos de la empresa. En una segunda instancia plantear planes de acciones generales.

La matriz FODA será la herramienta principal con la cual estudiaremos las Oportunidades y Amenazas del sector, al igual que las Fortalezas y Debilidades de la empresa, como diagnóstico de la situación actual del negocio.

En el estudio de los aspectos externos una de las guías que tenemos son las 5 fuerzas de Porter, que nos dicen básicamente cuales son las fuerzas

más importantes que influyen a la empresa dentro un ambiente específico. Para el ambiente general, tenemos cuestiones que son más macro, como la devaluación de la moneda nacional, la inflación, las tasas de interés para los préstamos y otras.

En el estudio de los aspectos internos debemos tener presente los recursos y capacidades que posee la empresa, como así también las actividades que se requieren funcionalmente para este tipo de negocio, aquí es donde deberían generarse las ventajas competitivas, con una mayor importancia a las actividades claves del negocio.

Matriz FODA para la distribución a bares:

		Oportunidades		Amenazas	
MATRIZ FODA _DISTRIBUCION A BARES DEL MICROCENTRO TUCUMANO		1	talentos en el mercado laboral	1	Perdida del Mercado
		2	crecimiento poblacional en el microcentro tucumano	2	competencia directa
		3	nuevos bares	3	guerra de precio
		4	crecimiento del consumo saludable	4	venta de proveedor sin intermediarios a bares
		5	nuevas tecnologías para el contacto con el cliente		
Fortalezas	1	cartera de clientes fijos			
	2	sistema de gestion a medida			11 F2-A2
	3	Ubicación	1	F3-O3	
	4	politca de compras según consumo	2	F4-O2	12 F4-A1
	5	experiencia y conocimiento del negocio (know how)	3	F5-O3	13 F5-A2
	6	buena relacion con proveedores			14 F6-A2,A3,A4
Debilidades	1	Procesos ineficientes y conflicto de roles			15 D1-A1,A2
	2	administracion del deposito			
	3	falta de posicionamiento de la marca	4	D3-O2,O3,O5	16 D1-A1,A2,A3,A4
	4	falta de estrategia competitiva de negocio	5	D4-O1,O2,O4,O5,O6	17 D4-A1,A2,A3,A4
	5	cuello de botella en preparacion y entrega de pedidos	6	D5-O2,O3	18 D5-A1,A2,A4
	6	Debil politica de RRHH	7	D6-O1,O3	
	7	respuesta tardia a la necesidad del cliente	8	D7-O3,O5	19 D7-A1
	8	carece de politica comercial	9	D8-O2,O3,O4,O5	20 D8-A1,A2,A3
	9	debil politica financiera	10	D9-O2,O3	21 D9-A3
	10	diseño organizativo			22 D10-A2

Gráfico 17. Matriz FODA para Distribución a bares. Fuente: Elaboración propia.

En base al cruce realizado por la matriz FODA podemos extraer planes de acciones generales.

Si bien en la aplicación de la matriz FODA podemos determinar que hay varias estrategias posibles para combinar según las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, vamos a centrarnos según nuestro criterio en las más relevantes, debido a que hay que enfocarnos como se recomienda en un numero selecto de variantes, tomando como criterio de elección, primero las combinaciones de Fortalezas y Oportunidades, y como segundo las

Debilidades y Oportunidades, combinando estas con algunas amenazas de mayor importancia.

A continuación se presentan en cuadros detallados los planes de acciones generales para el negocio de la distribución a bares:

1. Alinear a la empresa con un proceso innovador que facilite el cambio en las áreas y los procesos críticos
2. Establecer políticas de incentivos para atraer y retener talentos, establecer una oferta consistente para el personal, de modo que trabajen por el propósito de la empresa.
3. Enfocar el negocio al target elegido.
4. Aprovechar nuestra ubicación para enfocar nuestra oferta a los bares en desarrollo dentro de nuestro alcance.
5. Optimizar la logística interna y externa, para crear valor en los procesos y en definitiva en el servicio final.
6. Desarrollar Políticas Comerciales para impulsar los clientes actuales, captar los nuevos bares comunes y de consumo saludable, apoyándonos en las nuevas tecnologías disponibles en el mercado.
7. Explotar el expertis en compras para enfocarlo a las preferencias de las nuevas generaciones de clientes.

Matriz FODA para el Autoservicio minorista:

		<b>Oportunidades</b>		<b>Amenazas</b>				
<b>MATRIZ FODA_Autoservicio minorista</b>		1	talentos en el mercado laboral	1	Disminucion del consumo			
		2	crecimiento poblacional en el microcentro tucumano	2	competencia directa			
		3	clientes de la nueva generacion	3	guerra de precio			
		4	crecimiento del consumo saludable					
		5	nuevas tecnologias para el contacto con el cliente					
<b>Fortalezas</b>	1	lealtad de clientes maduros		5	9	F1-A1		
	2	sistema de gestion a medida			10	F2-A2		
	3	Productos ganchos	1	1	F3-O2,O3,O5	11	F3-A1	
	6	Flexibilidad en el servicio		2	F6-O2			
<b>Debilidades</b>	1	inexistencia de manual de funciones		3	D1-O1	12	D1-A2	
	2	Manejo de gondolas y precios		4	D2-O3,O5	6	13	D2-A1,A2,A3
	3	falta de posicionamiento de la marca	2	5	D3-O1,O2,O3,O4,O5		14	D3-A1,A2,A3
	4	falta de definicion del negocio		6	D4-O4			
	5	cuello botella linea caja			D5-O2		15	D5-A2
	6	falta de poder de negociacion con el proveedor				7	16	D6-A3
	7	carece de politica comercial	3	7	D7-O3,O4,O5		17	D7-A1,A2,A3
	8	debil politica financiera	4	8	D8-O1,O2,O3,O4,O5		18	D8-A3

Gráfico 17. Matriz FODA para Autoservicio. Fuente: Elaboración propia

A continuación se presentan en cuadros detallados los planes de acciones generales para el negocio del autoservicio minorista:

1. Esforzarse en la correcta administración financiera que posibilite inversiones, para potenciar el negocio en sus diversos aspectos.
2. Potenciar las estrategias comerciales, para generar un índice de rotación que compense la baja contribución por ventas que posee la naturaleza del negocio.

3. Explotar y fidelizar la cartera de clientes maduros, para atenuar el riesgo del negocio.
4. Fortalecer el posicionamiento de la marca orientado a captar la demanda de clientes jóvenes, cada vez más exigentes en preferencias de consumos y tecnologías.
5. Mejorar la Negociación con proveedores, especialmente en los productos claves.
6. Explotar la cartera de productos “ganchos” para atraer nuevos clientes, potenciando el consumo de la cartera de productos totales.
7. Mejorar la experiencia de compra en Big-Bill, agregando valor con la aplicación de diseño y tecnología.

4. –Aplicación de la Matriz de perfil competitivo

Matriz de perfil competitivo para la distribución a bares del microcentro:

MATRIS DE PERFIL COMPETITIVO _DISTRIBUCION A BARES DEL MICROCENTRO		BIG-BILL		LAS CABAÑAS		LA MAGA	
		Clasificación de la fortaleza	Calificación de la ponderación	Clasificación de la fortaleza	Calificación de la ponderación	Clasificación de la fortaleza	Calificación de la ponderación
Factores claves de Éxito	Ponderación de la importancia						
1  Precios competitivos	0,15	8	1,2	6	0,9	7	1,05
2  Atención al cliente	0,1	6	0,6	4	0,4	5	0,5
4  Ubicación y Logística Buena relación	0,15	5	0,75	4	0,6	2	0,3
6  con los Proveedores Gestión comercial	0,15	7	1,05	6	0,9	6	0,9
7   y de marketing	0,15	3	0,45	5	0,75	2	0,3
8  Disponibilidad de Stock	0,1	6	0,6	4	0,4	3	0,3
9  Reputación e imagen	0,05	6	0,3	7	0,35	6	0,3
10  Habilidades tecnológicas	0,05	8	0,4	6	0,3	6	0,3
11  Recursos Financieros	0,1	6	0,6	9	0,9	5	0,5
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>5,95</b>		<b>5,5</b>		<b>4,45</b>

Nomenclador:	Escala		Baja Competitividad		Buena competitividad		Muy buena competitividad		excelente competitividad	
	0	2	4	6	8	10				
Concepto	Nada competitivo	Baja Competitividad	Competitividad regular	Buena competitividad	Muy buena competitividad	excelente competitividad				

Gráfico 18. Matriz de perfil competitivo (MPC) para Distribución a bares. Fuente: Elaboración propia.

La matriz de perfil competitivo es un benchmarking con nuestros dos competidores más inmediatos, por dedicarse al mismo rubro y por compartir ubicaciones geográficas muy cercanas. Esta matriz expone los Factores competitivos claves para el éxito en el sector.<sup>45</sup>

Cabe destacar, que los factores con mayor ponderación para la contribución al éxito del negocio son los precios competitivos, la ubicación y logística, la buena relación con los proveedores, la gestión comercial y de marketing.

La puntuación obtenida por Big Bill se puede calificar como buena estando por arriba de la competencia, no por mucho margen, esto nos indica que hay una amenaza latente por parte de la competencia, especialmente de Las Cabañas, Doña Maga en este modelo de negocio, no es una gran amenaza.

La puntuación de Big Bill pone en evidencia que hay mucho por trabajar para alcanzar la excelencia.

Los aspectos más fuertes para Big Bill son los precios competitivos, la buena relación con los proveedores y las habilidades tecnológicas, aunque este último tiene muy baja ponderación, mientras que los puntos más débiles son “la gestión comercial y de marketing” y “la ubicación y logística”, esta última, afectada más por la logística que por la ubicación.

Esto viene a insistir y validar uno de los planes de acción general propuestos, que dice “Desarrollar Políticas Comerciales, para captar los nuevos bares comunes y de consumo saludable, apoyándonos en las nuevas tecnologías disponibles en el mercado”.

---

<sup>45</sup> ORLANDO, Vásquez Castro, La Idónea Implementación Estratégica es Condición Necesaria para Aspirar al Éxito de La Empresa, en “Estudios Gerenciales”, (Colombia, 2002), pág. 45.

La valoración en el factor Ubicación y Logística, también insiste y valida otro de los planes de acción propuestos, que dice “Optimizar la logística interna y externa, para crear valor en los procesos y en definitiva en el servicio final”.

Matriz de Perfil Competitivo para el mercado de autoservicio:

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO_AUTOSERVICIO MINORISTA									
Factores claves de Éxito	Ponderación de la importancia	BIG-BILL			LAS CABAÑAS			DOÑA MAGA	
		Clasificación de la fortaleza	Calificación de la ponderación	Clasificación de la fortaleza	Calificación de la ponderación	Clasificación de la fortaleza	Calificación de la ponderación		
1 Precios competitivos	0,2	7	1,2	7	0,9	6	1,05		
2 Atención al cliente	0,1	4	0,4	3	0,3	7	0,7		
3 Gestión comercial y de marketing	0,2	3	0,6	5	1	5	1		
4 Variedad y armado de gondolas	0,2	6	1,2	3	0,6	6	1,2		
5 Disponibilidad de Stock	0,1	6	0,6	4	0,4	5	0,5		
6 Reputación e imagen	0,05	5	0,25	7	0,35	7	0,35		
7 Habilidades tecnológicas	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15		
8 Recursos Financieros	0,1	6	0,6	9	0,9	5	0,5		
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>5</b>		<b>4,6</b>		<b>5,45</b>		

Nomenclador:	Escala									
	0	2	4	6	8	10				
Concepto	Nada competitivo	Baja Competitividad	Competitividad regular	Buena competitividad	Muy buena competitividad	excelente competitividad				

Gráfico 19. Matriz de perfil competitivo (MPC) para Autoservicio. Fuente: Elaboración propia.

En el sector del autoservicio se pueden encontrar muchos competidores, aunque nuestro análisis no está realizado para comparar la actividad con los pequeños proyectos de venta minoristas que existen alrededor del casco de 5 cuadras a la redonda de Big-Bill, ni con los drugstores que también realizan venta al consumidor final de algunos artículos básicos. Utilizamos para realizar nuestro proceso de investigación, una estructura similar a la que cuenta Big-Bill, ósea, su competencia directa. La puntuación obtenida por Big Bill, se puede calificar como normal, encontrándose en un punto medio, aunque cabe aclarar que los resultados obtenidos no se encuentran muy alejados, sino que dentro del rubro autoservicio Big-Bill no es el mejor posicionado, ni es el que mejor servicio brinda, pudiendo mejorar sus factores internos para impulsar ésta actividad. Esto indica, que hay una amenaza latente por parte de la competencia, especialmente de Las Cabañas; Doña Maga en este modelo de negocio, es un gran competidor, sacando la mejor puntuación, ya que sus esfuerzos (según los resultados de nuestra investigación), demuestran que su modelo de negocios está adaptado para éste rubro, por encima de la distribución a bares.

Los resultados obtenidos para Big Bill en éste apartado, relacionado con los obtenidos en la distribución a bares, pone en evidencia que existe una tendencia por parte de la gerencia a ocuparse más de una actividad respecto a la otra. No obstante, vemos que para ambos casos, las ponderaciones del sector son bajas, esto denota la falta de especialización, la falta de distribución de los recursos según una estrategia empresarial clara y concisa.

El aspecto más fuerte para Big Bill es el apartado “Precios competitivos”, donde en éste punto hacemos un paréntesis, ya que, si bien hemos demostrado según el caso realizado que la gerencia apunta sus decisiones estratégicas dentro de un liderazgo en costos, utilizando el precio como arma para competir, debemos referenciar que éste factor es muy

vulnerable a la hora de competir en un sector tan dinámico, donde las pymes no suelen tener mucho poder de negociación con los proveedores y por lo tanto podrían caer en un espiral descendiente de la demanda, perdiendo valor toda la cadena. Seguido al factor mostrado anteriormente, tenemos su “Variedad y armado de góndolas”, la “Disponibilidad de Stock” y “Recursos financieros”, siendo éstos factores determinantes para una competencia en autoservicio. Mientras que los puntos más débiles son “la gestión comercial y de marketing” y su “Habilidad tecnológica”.

Esto viene a insistir y validar uno de los planes de acción general propuestos, que dice “Potenciar las políticas comerciales, para generar un índice de rotación que compense la baja contribución por ventas que posee la naturaleza del negocio”.

La valoración respecto a sus “Habilidades tecnológicas”, también insiste y valida otro de los planes de acción propuestos, el cual menciona: “Mejorar la experiencia de compra en Big-Bill, agregando valor con la aplicación de diseño y tecnología”.

## CAPITULO V

### PLANES DE ACCION Y RECOMENDACIONES

SUMARIO: 1.-Formulacion de los planes de acción generales. 2.-Formulacion de los planes de acción específicos. 3.-Recomendaciones claves. 4.-Flujo operativo proyectado para los próximos 3 años.

#### 1 –Formulación de los planes de acción generales.

A continuación se presentan los planes de acción generales que se generaron a partir de la aplicación de la matriz FODA en el capítulo anterior correspondiente al presente trabajo. Estos planes se detallan en contenido y se presentan en el orden que según los niveles de estrategia y el ranking de importancia relativa, que se considera que tienen en la contribución al plan estratégico.

El primer nivel que se presenta, es el nivel de estrategia corporativa y de negocio, en forma conjunta por tratarse de una empresa pyme.

A continuación se desarrolla lo explicado:

##### 1.1.- Planes de acción generales para la distribución a bares:

PLAN GENERAL 1 -Alinear a la empresa con un proceso innovador que facilite el cambio en las áreas y los procesos críticos.

Detalle:

Los directivos tienen un gran conocimiento de cómo se maneja el negocio en base a los años que llevan en el rubro, por tal motivo es primordial, que las personas claves que poseen este conocimiento vital se enfoquen en valorizarlo y transmitirlo a sus sucesores, delegando las tareas operativas a quien corresponda, para trabajar más en estrategias flexibles, orientadas a un proceso de cambio. Lo conveniente es pensar en formar directivos jóvenes para renovar el negocio.

PLAN GENERAL 2 -Establecer políticas de incentivos para atraer y retener talentos, establecer una oferta consistente para el personal, de modo que trabajen por el propósito de la empresa.

Detalle:

Contar con el personal adecuado es de vital importancia para el negocio, porque las que hacen que las cosas ocurran son las personas. Es importante atender cuestiones del cliente interno con adecuados sistemas de incentivos y retribuciones, de modo que la persona este motivada y comprometida con el propósito de la organización, siendo un atractivo para los talentos jóvenes y estos un recurso para atender nuevos bares.

1.1.2.- Planes de acción general a nivel de negocio exclusivamente:

PLAN GENERAL 3 -Enfocar el negocio al target elegido.

Detalle:

La segmentación de mercado es la principal guía para el modelo de negocio y la estrategia, por eso es necesario tener en claro cuál es el cliente

que queremos atender, cual es el negocio en el que estamos y cómo lo vamos a atender, en base a los recursos y capacidades de la empresa.

PLAN GENERAL 4-Aprovechar nuestra ubicación para enfocar nuestra oferta a los bares en desarrollo dentro de nuestro alcance.

Detalle:

Contamos con una ubicación estratégica para prestar servicios de distribución a los bares principalmente de la zona, pero la ubicación de por sí, no es suficiente porque nuestros competidores gozan de igual beneficio, lo que sí sabemos, es que debemos explotar mejor este factor que la competencia, optimizando los tiempos de entrega, la atención al cliente, la disponibilidad del stock y los precios, en un esfuerzo por llegar primero a los nuevos bares en desarrollo.

1.1.3.- planes de acción generales del nivel funcional:

PLAN GENERAL 5 -Optimizar la logística interna y externa, para crear valor en los procesos y en definitiva en el servicio final.

Detalle:

Una cuestión clave en este negocio es la logística, especializarse en esta área llevaría a la empresa a desarrollar una ventaja competitiva sostenible, ya que una actividad clave del negocio es la entrega de pedidos a los bares, cabe aclarar que todo el proceso anterior a la entrega del producto es igual de importante, porque así se optimizarían los almacenes y el tiempo de respuesta al cliente, cuestión que no es menor porque aportaría valor al cliente como servicio, dando lugar a un producto aumentado por parte de nuestra empresa, por el cual, podrá cobrar un mayor margen en la medida que el cliente lo reconozca como valor.

PLAN GENERAL 6 –Desarrollar Políticas Comerciales para impulsar los clientes actuales, captar los nuevos bares comunes y de consumo saludable, apoyándonos en las nuevas tecnologías disponibles en el mercado.

Detalle:

Como empresa comercial, es poco competitivo carecer de un área comercial que se ocupe de manera organizada en cuestiones de marketing, de compras, de almacén, ventas y distribución, de manera integrada por medio de políticas comerciales adecuadas, tanto para mantener como para ganar cuota de mercado. Las tecnologías disponibles en el mercado para llegar al cliente, se aprovecharan en la medida que se haga un uso coordinado con políticas consistentes a los clientes ofertados.

PLAN GENERAL 7–Explotar el expertis en compras para enfocarlo a las preferencias de las nuevas generaciones de clientes.

Detalle:

Predecir las ventas no es tarea fácil. Big-Bill, se vale de un método estadístico propio y eficiente que se complementa con la experiencia de años, para ajustar sus compras lo más próximo a las ventas futuras, que enfocadas a las nuevas generaciones de clientes buscara estar preparado para la potencial demanda.

1.2.- Planes de acción general para la unidad de negocio autoservicio.

1.2.1.- Nivel corporativo y de negocio de manera conjunta.

PLAN GENERAL 1 –Esforzarse en la correcta administración financiera que posibilite inversiones, para potenciar el negocio en sus diversos aspectos.

Detalle:

La disposición de fondos para potenciar el negocio, con inversiones a mediano plazo, es de vital importancia para apoyar todo tipo de estrategia comercial que aumente las ventas. A cargo de la administración financiera, estará la responsabilidad de conseguir estos fondos y aplicarlos estratégicamente.

1.2.2.-Planes de acción generales del nivel negocio exclusivamente.

PLAN GENERAL 2 –Potenciar las estrategias comerciales, para generar un índice de rotación que compense la baja contribución por ventas que posee la naturaleza del negocio.

Detalle:

El desarrollo de la innovación constante en materia comercial es una forma de agregar valor al negocio, ya que será fuente de ventajas competitivas, las cuales, junto al seguimiento continuo, potenciara el impulso de compra.

PLAN GENERAL 3 –Explotar y fidelizar la cartera de clientes maduros, para atenuar el riesgo del negocio.

Detalle:

Cuidar a los viejos clientes, que reconocen en Big-Bill la existencia de valor agregado. Cuidarlos implicara conocer que opiniones y quejas tienen de Big-Bill (Feed back). El conocimiento de las expectativas de los clientes de Big-Bill, puede ser fuente de ventaja competitiva sostenible.

PLAN GENERAL 4 –Fortalecer el posicionamiento de la marca orientado a captar la demanda de clientes jóvenes, cada vez más exigentes en preferencias de consumos y tecnologías.

Detalle:

Las nuevas generaciones de clientes se renuevan en sus gustos, preferencias y formas de interactuar en el mercado, por lo cual, un rejuvenecimiento de la marca y de la oferta es de vital importancia para Big-Bill.

1.2.3.-Planes de acción generales del nivel funcional.

PLAN GENERAL 5 –Mejorar la Negociación con proveedores, especialmente en los productos claves.

Detalle:

La obtención de Beneficios por parte de los proveedores, en este tipo de negocio, mejora la competitividad de la empresa. Big-Bill debe saber aprovechar y lograr mayores beneficios por parte de sus proveedores para potenciar el negocio, no solo en lo relacionado a las compra, sino también, en lo relacionado a los aspectos financieros, de marketing y de inversión.

PLAN GENERAL 6 –Explotar la cartera de productos “ganchos” para atraer nuevos clientes, potenciando el consumo de la cartera de productos totales.

Detalle:

La Fortaleza de poseer en cartera productos que son denominados “ganchos”, se explotara para conseguir la atracción de los clientes al local, de modo que, las políticas comerciales adecuadas potencien las ventas de la cartera de productos en su totalidad.

PLAN GENERAL 7 –Mejorar la experiencia de compra en Big-Bill, agregando valor con la aplicación de diseño y tecnología.

Detalle:

La experiencia de compra del cliente es un factor de diferenciación, y aunque no se pueda sacar un margen en precio por ello, puede marcar la diferencia entre ser elegido o no por los clientes, aquí apuntamos a diferenciarnos de manera concreta con la competencia.

## 2 –Formulación de los planes de acción específicos.

### 2.1.- Distribución a bares

2.1.1.- Planes de acción específicos a nivel corporativo y de negocio de manera conjunta.

**PLAN GENERAL 1:** Alinear a la empresa con un proceso innovador que facilite el cambio en las áreas y los procesos críticos.

**PLAN ESPECIFICO:** Aplicar estructuras y procesos de aprendizaje organizativo, que permitan estilar la conducta de los directivos en el sentido de la estrategia, para evaluar, controlar, premiar y castigar los resultados de la gestión gerencial. Armar los procesos para evitar robos, que permitan medir y controlar la gestión operativa.

INDICADORES: Objetivos implementados exitosamente / objetivos totales de la planificación estratégica.

**PLAN GENERAL 2:** Establecer políticas de incentivos para atraer y retener talentos, establecer una oferta consistente para el personal, de modo que trabajen por el propósito de la empresa.

**PLAN ESPECIFICO:** Aplicar incentivo por la contribución en los resultados de la empresa de los gerentes de las unidades estratégicas de negocio (bonificación anual): se trata de un monto de dinero ofrecido al final de cada año a los gerentes de UN distribución bares y UN autoservicio, en función de consecución de metas y resultados establecidos para el periodo, además, contempla incentivo por equipo o área. La bonificación se mide mediante un porcentaje o cantidad de valores que se proporciona a cada colaborador por los resultados de la empresa. Por lo general se mide con

indicadores como rentabilidad, productividad, aumento de participación en el mercado, etcétera. El bono no suele formar parte del salario.

### Sistema de incentivos

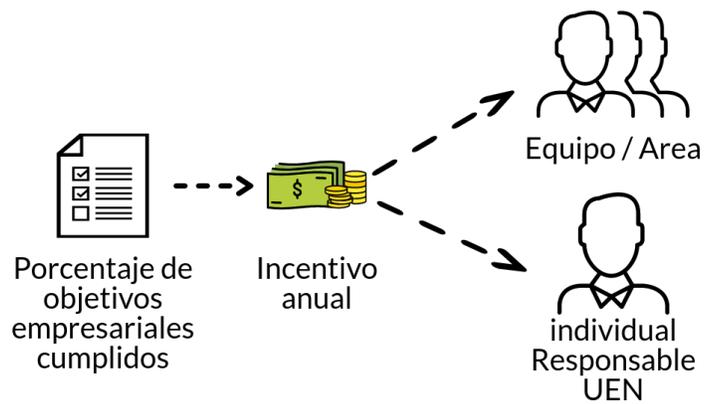


Gráfico 20. Sistemas de incentivos. Fuente elaboración propia.

### Indicadores

$$\text{Indice beneficio} = \frac{\text{Beneficio año cierre}}{\text{Beneficio año anterior}}$$
  
$$\text{Indice cumplimiento de objetivos} = \frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos propuestos}}$$
  
  
$$\text{Indice costo de área} = \frac{\text{Costo Area año cierre}}{\text{Costo Area presupuestado}}$$


Planes de acción específico a nivel de negocio exclusivamente:

**PLAN GENERAL 3:** Enfocar el negocio al target elegido.

**PLAN ESPECÍFICO:** Formalizar la implementación de las dos UEN que deberán conciliar la forma en que usarán los recursos comunes, donde cada gerente de la UEN deberá planificar el uso del presupuesto otorgado por la gerencia para la atención de su respectivo mercado meta, con propuestas de valor óptimas para cada target.

Orientación al target

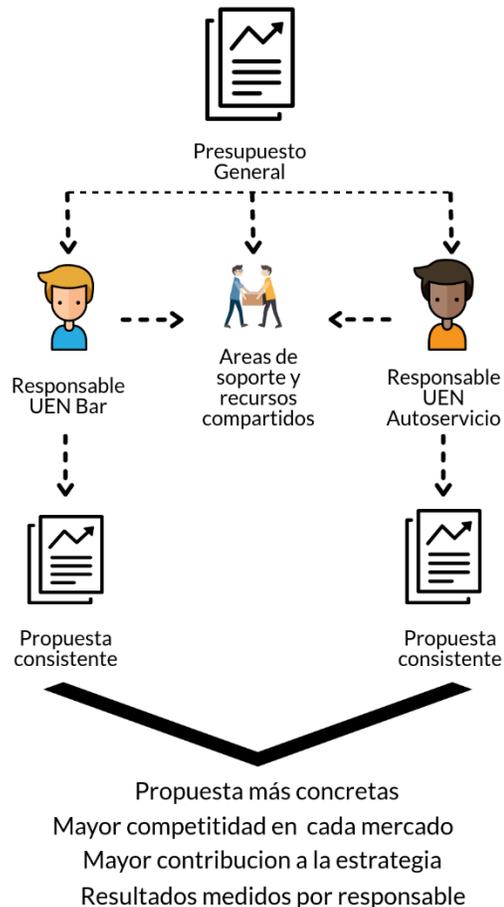


Gráfico 21. Orientación al target. Fuente: Elaboración propia

## Indicadores

$$\text{EBIT por UEN} = \frac{\text{EBIT cierre}}{\text{EBIT año anterior}}$$


$$\text{Indice EBIT presupuestado vs real por UEN} = \frac{\text{EBIT Real}}{\text{EBIT Presupuestado}}$$


**PLAN GENERAL 4:** Aprovechar nuestra ubicación para enfocar nuestra oferta a los bares en desarrollo dentro de nuestro alcance.

**PLAN ESPECIFICO:** Considerando la ubicación de la casa central (Mendoza 831), podemos apreciar haciendo un análisis de los bares del microcentro, que existe un gran potencial para atender a una demanda que hasta el momento no es tan considerada por Big-Bill, hablamos de los drugstores MC Kio con servicio de menús económicos, como se puede apreciar en la imagen, existe un gran potencial de crecimiento de ésta propuesta económica. El plan propuesto será, ofrecer los mismos descuentos a éste estilo de bares, respecto a lo ofrecido a sus clientes Vip. Además, también se dará prioridad a ésta demanda con la logística.

## Nuevo nicho de mercado - Drugstores Mc Kio

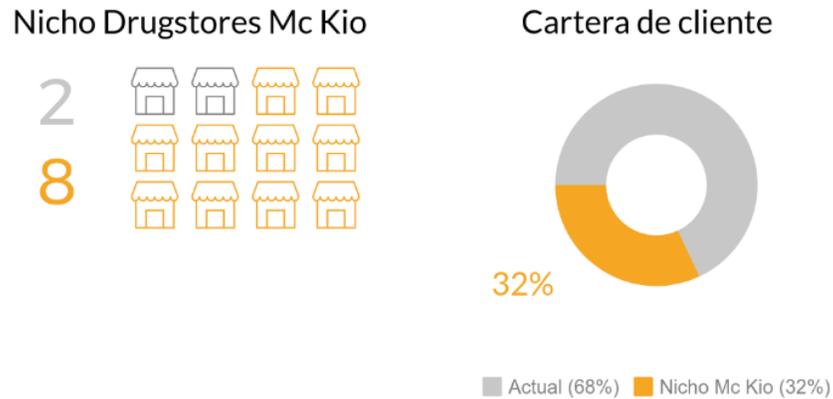


Gráfico 22. Nuevo nicho de mercado. Fuente: elaboración propia.

Indicadores: cartera actual / cartera proyectada

### 2.1.2.- planes de acción específicos del nivel funcional

**PLAN GENERAL 5:** Optimizar la logística interna y externa, para crear valor en los procesos y en definitiva en el servicio final.

**PLAN ESPECIFICO:** Reorganizar el personal destinado a la logística, reforzándola para atender en tiempo y forma a los pedidos, creando valor al servicio de entrega. Ésta acción, necesita de capacitación del personal que prepara pedidos y un sistema de rotación adecuado para aumentar la eficiencia, sincronizando las tareas que realiza Salazar, siendo el receptor de los pedidos, hasta las tareas de los cadetes despachando y entregando los

mismos. Reforzando la logística con la cantidad de bicicletas y la adquisición de un motocarro.

### Optimización de logística interna y externa.



Gráfico 23. Optimización de la logística interna y externa. Fuente: elaboración propia.

## Indicadores

$$\text{Indice de despacho} = \frac{\text{Cant. de entregas}}{\text{Cant. de pedidos}}$$
  
  
$$\text{Eficiencia de distribución} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Costo de distribución}}$$


**PLAN GENERAL 6:** Desarrollar Políticas Comerciales para impulsar los clientes actuales, captar los nuevos bares comunes y de consumo saludable, apoyándonos en las nuevas tecnologías disponibles en el mercado.

**PLAN ESPECÍFICO:** a) Utilizar las redes sociales, Facebook, Twitter, Instagram, para crear una propuesta visual de la marca, y colocar ofertas del día y semanales, de los productos ganchos y de la propuesta saludable. Armar distintas propuestas de alimentos preparados de forma saludable con los ingredientes que tenemos para ofertarles.

## Herramientas para potenciar la demanda

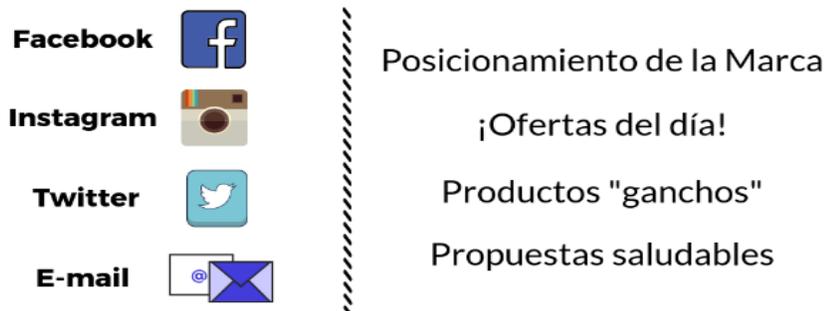


Gráfico 24. Herramientas para potenciar la demanda: Fuente: elaboración propia.

## Indicadores

Indice Impacto publicidad	=	$\frac{\text{Cant. "Me gusta" Actuales}}{\text{Cant. "Me gusta" semana anterior}}$	 
Indice de audiencia	=	$\frac{\text{Cant. "fans" Actuales}}{\text{Cant. "fans" mes anterior}}$	
Eficiencia en publicidad	=	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Gasto de Publicidad}}$	

**PLAN GENERAL 7:** Explotar el expertis en compras para enfocarlo a las preferencias de las nuevas generaciones de clientes.

**PLAN ESPECIFICO:** Potenciar el sistema de estadística actual, el cual utiliza para predecir las ventas futuras, haciendo un cruce con la mayor cantidad de propuestas realizadas mediante redes sociales que tengan mejor aceptación, medido mediante las visitas y los "Me gusta". Éste cruce proporcionará mayor exactitud y proyección para realizar las compras del negocio adaptado a bares.

## Optimización de la compra



Gráfico 25. Optimización de la compra. Fuente: Elaboración propia.

## Indicadores

$$\begin{aligned} \text{Indice ventas reales vs presupuestada} &= \frac{\text{Ventas reales} \quad \img alt="shopping cart icon" data-bbox="741 198 804 231}}{\text{Ventas presupuestadas} \quad \img alt="document with chart icon" data-bbox="748 241 791 284}} \\ \text{Eficiencia del inventario} &= \frac{\text{Inventario inmovilizado} \quad \img alt="stack of coins icon" data-bbox="744 308 804 354}}{\text{Inventario promedio}} \\ \text{Indice de inventario vencido} &= \frac{\text{inventario vencido} \quad \img alt="stack of coins icon" data-bbox="754 381 801 431}}{\text{Inventario promedio}} \end{aligned}$$

2.2.- Planes de acción específicos para la unidad de negocio autoservicio.

2.2.1- Nivel corporativo y de negocio de manera conjunta.

**PLAN GENERAL 1:** Esforzarse en la correcta administración financiera que posibilite inversiones, para potenciar el negocio en sus diversos aspectos.

**PLAN ESPECÍFICO:** Realizar una investigación de los tipos de financiamientos para pymes disponibles en Tucumán. Considerar la Financiación Interna mediante la reinversión de utilidades, y la Financiación Externa mediante los préstamos bancarios. Generar en base a la información contable, indicadores para medir el impacto de las decisiones financieras.

## Fuentes de financiación



Gráfico 26. Fuentes de financiación. Fuente: Elaboración propia.

## Indicadores

$$\text{ROE} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{PN}}$$
$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{PN}}$$
$$\text{calidad financiación} = \frac{\text{tasa tomada}}{\text{tasa estandar}}$$

2.2.2.- Planes de acción específicos del nivel negocio exclusivamente.

**PLAN GENERAL 2:** Potenciar las estrategias comerciales, para generar un índice de rotación que compense la baja contribución por ventas que posee la naturaleza del negocio.

**PLAN ESPECIFICO:** Utilizar las redes sociales, Facebook, Twitter, Instagram, para crear una propuesta visual de la marca, y colocar ofertas del día y semanales, de los productos ganchos y de la propuesta saludable. Armar distintas propuestas de alimentos preparados de forma saludable, con los ingredientes que dispone la organización.

Herramientas para potenciar la demanda

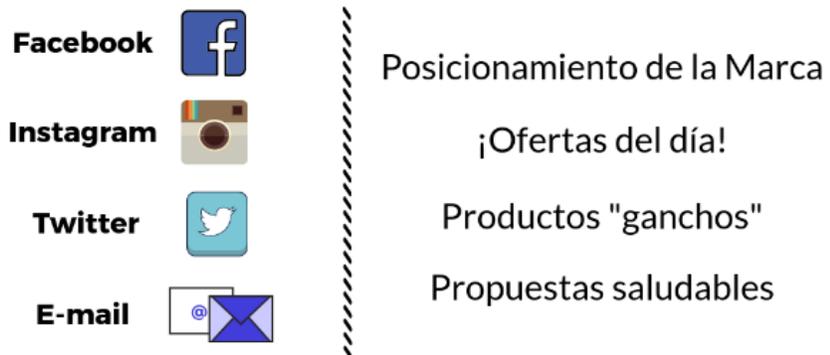


Gráfico 24. Herramientas para potenciar la demanda: Fuente elaboración propia.

## Indicadores

Indice Impacto publicidad	=	$\frac{\text{Cant. "Me gusta" Actuales}}{\text{Cant. "Me gusta" semana anterior}}$	 
Indice de audiencia	=	$\frac{\text{Cant. "fans" Actuales}}{\text{Cant. "fans" mes anterior}}$	
Eficiencia en publicidad	=	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Gasto de Publicidad}}$	

**PLAN GENERAL 3:** Explotar y fidelizar la cartera de clientes maduros, para atenuar el riesgo del negocio.

**PLAN ESPECIFICO:** Prestar atención al servicio post-venta, mejorar la calidad del recurso humano para atender y resolver los inconvenientes que surjan dentro del autoservicio.

Utilizar tarjeta de puntos para fidelizar y obtener información comercial.

## Fidelización de clientes

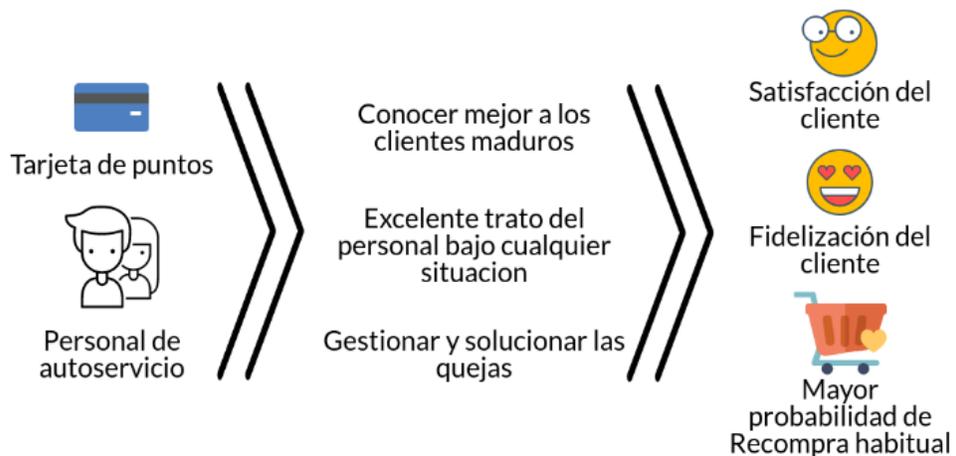


Gráfico 27. Fidelización. de clientes. Fuente: Elaboración propia

indicador

$$\text{Indice de quejas} = \frac{\text{Quejas mes actual}}{\text{Quejas mes anterior}}$$

$$\text{indice fidelidad de cliente} = \frac{\text{Ventas con tarjeta puntos}}{\text{Ventas totales}}$$

2.2.3.- Planes de acción específicos del nivel funcional.

**PLAN GENERAL 4:** Fortalecer el posicionamiento de la marca orientado a captar la demanda de clientes jóvenes, cada vez más exigentes en preferencias de consumos y tecnologías.

**PLAN ESPECIFICO:** Orientar la oferta en base a las preferencias de las nuevas generaciones en productos, servicios e información. Ofrecer una propuesta clara de productos saludables (bebidas sin gas, alimentos y bebidas bajas en calorías), de productos de moda (variedad de bebidas con alcohol), Snacks. Apoyarse en el uso de tecnología Smart informativa e interactiva.

## Pensar en la nueva generación

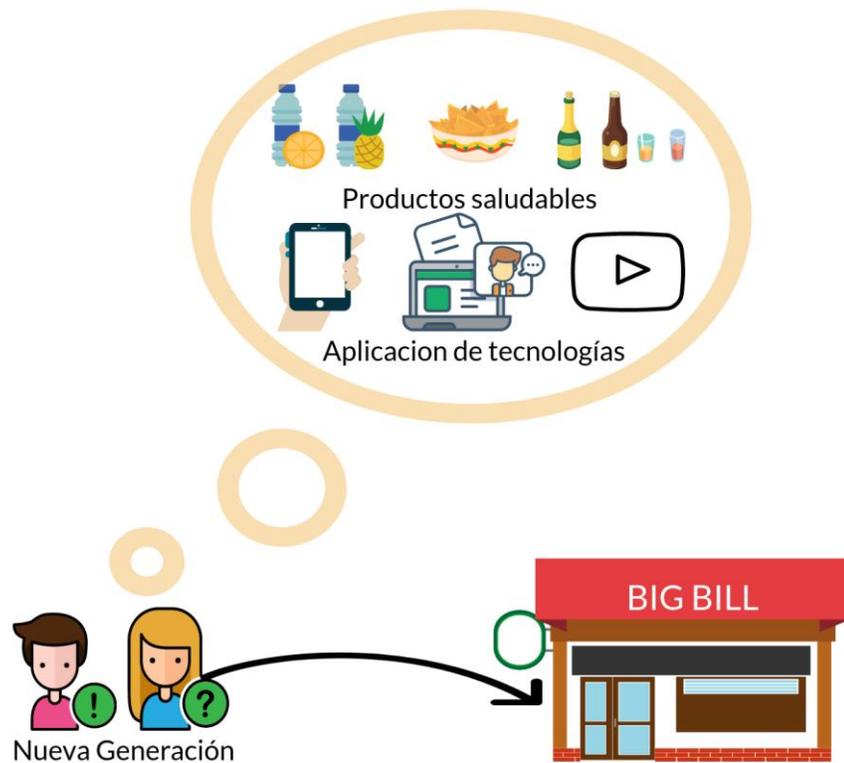


Gráfico 28. Pensar en la nueva generación. Fuente: Elaboración propia.

**PLAN GENERAL 5:** Mejorar la Negociación con proveedores, especialmente en los productos claves.

**PLAN ESPECIFICO:** Realizar Ranking de proveedores, respecto a la demanda de los productos adquiridos por la empresa. Adaptar la empresa a las condiciones propuestas por los proveedores, para conseguir los descuentos y la publicidad extra que se obtiene de ellos. Realizar reuniones

indicador

$$\text{plazo promedio de pago} = \frac{\text{Proveedores}}{\text{Compra diaria}}$$

$$\text{Indice apoyo publicitario} = \frac{\text{Apoyo publicitario}}{\text{Publicidad propia}}$$

para crear acuerdos claves, como los espacios de góndola, la ubicación de los productos, la cartelería, las ofertas y promociones.

Negociación con los proveedores

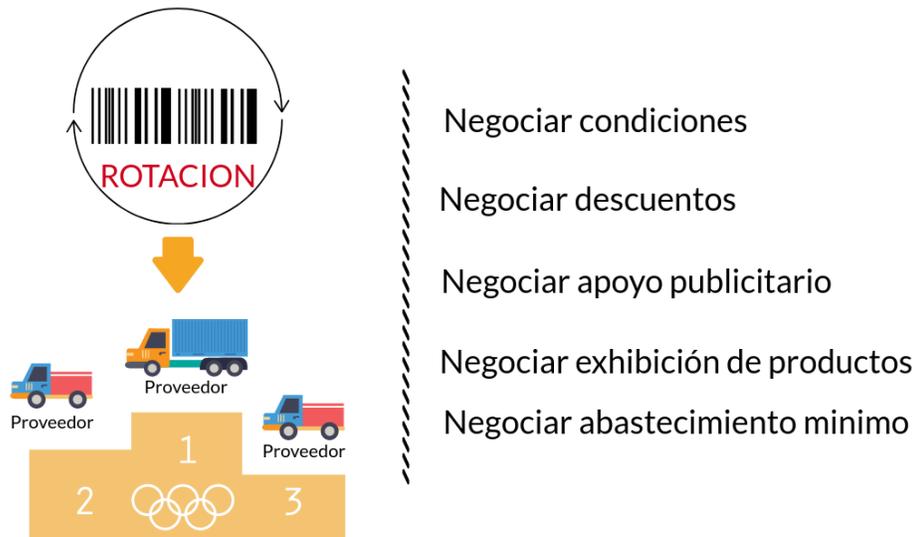


Gráfico 29. Negociación con los proveedores. Fuente: Elaboración propia.

**PLAN GENERAL 6:** Explotar la cartera de productos “ganchos” para atraer nuevos clientes, potenciando el consumo de la cartera de productos totales.

## Indicadores

$$\text{indice prod. "ganchos"} = \frac{\text{Venta mensual}}{\text{Venta prod. "ganchos"}}$$

$$\text{indice "Me gusta" prod. "ganchos"} = \frac{\text{Venta prod. "gancho"}}{\text{cant. "Me gusta" publicacion}}$$

**PLAN ESPECIFICO:** Utilizar las redes sociales: Facebook, Instagram y Twitter, para ofertar los productos ganchos de la empresa. Utilizar también, la cartelería y las pizarras ofreciendo el producto gancho.

### Explotar la cartera de productos "ganchos"



Gráfico 30. Explotar la cartera de productos "ganchos". Fuente: Elaboración propia.

**PLAN GENERAL 7:** Mejorar la experiencia de compra en Big-Bill, agregando valor con la aplicación de diseño y tecnología.

**PLAN ESPECIFICO:** Mejorar el punto de venta, rejuvenecer y optimizar el layout, canalizar las fuerzas del proveedor para agregar stands, heladeras y cartelerías, conciliar agenda de degustaciones, hacer uso de la tecnología para mejorar la experiencia del consumidor.

### Mejorando la experiencia de compra



Gráfico 31. Mejorando la experiencia de compra. Fuente: Elaboración propia.

### Indicadores

$$\text{Indicador de mejoras} = \frac{\text{Venta anual}}{\text{Inversión en mejoras}}$$

$$\text{Evolución de satisfacción} = \frac{\text{Índice de satisfacción actual}}{\text{Índice de satisfacción año anterior}}$$

### Hoja resumen de indicadores para UEN Distribución a Bares.

$$\text{Indice beneficio} = \frac{\text{Beneficio año cierre}}{\text{Beneficio año anterior}}$$


$$\text{Indice cumplimiento de objetivos} = \frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos propuestos}}$$


$$\text{Indice costo de área} = \frac{\text{Costo Area año cierre}}{\text{Costo Area año anterior}}$$


$$\text{EBIT por UEN} = \frac{\text{EBIT cierre}}{\text{EBIT año anterior}}$$


$$\text{Indice EBIT presupuestado vs real por UEN} = \frac{\text{EBIT Real}}{\text{EBIT Presupuestado}}$$


$$\text{Indice de despacho} = \frac{\text{Cant. de entregas}}{\text{Cant. de pedidos}}$$


$$\text{Eficiencia de distribución} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Costo de distribución}}$$


$$\text{Indice ventas reales vs presupuestada} = \frac{\text{Ventas reales}}{\text{Ventas presupuestadas}}$$


$$\text{Eficiencia del inventario} = \frac{\text{Inventario inmovilizado}}{\text{Inventario promedio}}$$


$$\text{Indice de inventario vencido} = \frac{\text{inventario vencido}}{\text{Inventario promedio}}$$


$$\text{Indice Impacto publicidad} = \frac{\text{Cant. "Me gusta" Actuales}}{\text{Cant. "Me gusta" semana anterior}}$$


$$\text{Indice de audiencia} = \frac{\text{Cant. "fans" Actuales}}{\text{Cant. "fans" mes anterior}}$$

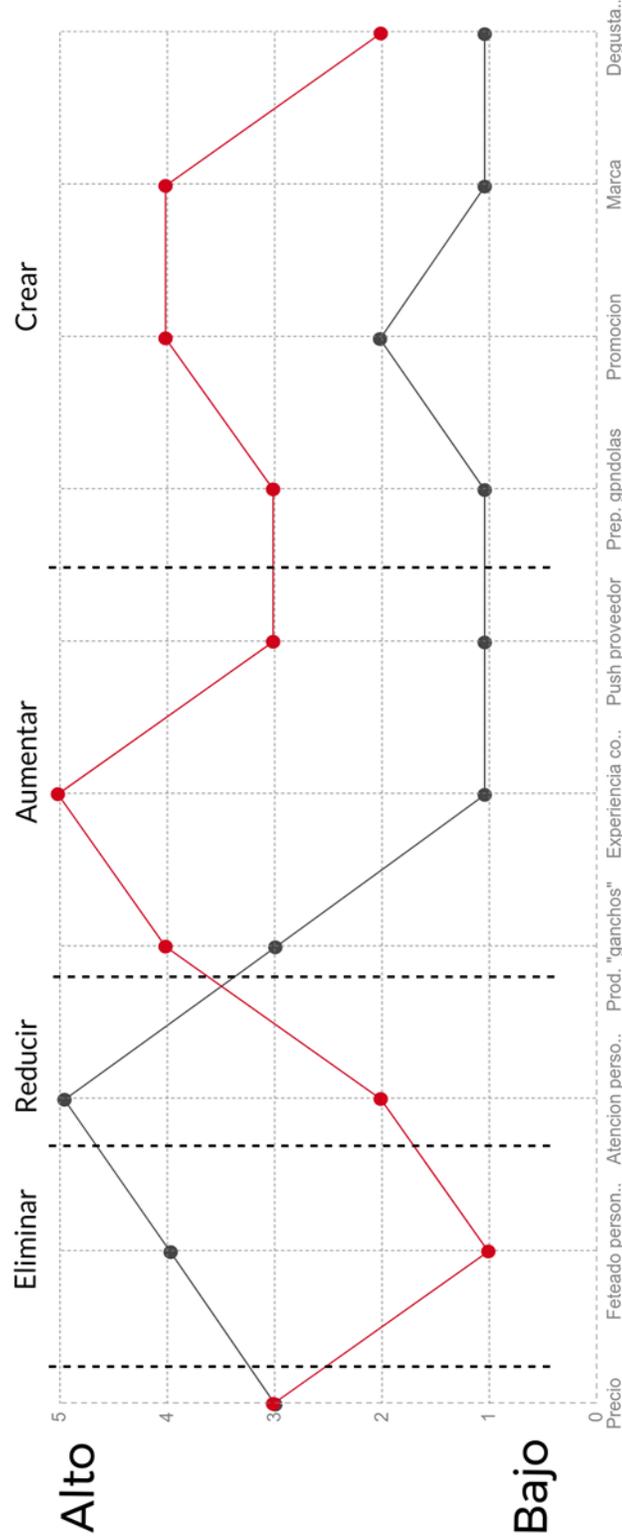

$$\text{Eficiencia en publicidad} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Gasto de Publicidad}}$$


### Hoja resumen de indicadores para UEN Autoservicio.

ROE	=	$\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{PN}}$	plazo promedio	=	$\frac{\text{Proveedores}}{\text{Compra diaria}}$	
Nivel de endeudamiento	=	$\frac{\text{Deuda total}}{\text{PN}}$	Indice apoyo publicitario	=	$\frac{\text{Apoyo publicitario}}{\text{Publicidad propia}}$	
calidad financiacion	=	$\frac{\text{tasa tomada}}{\text{tasa estandar}}$				
Indicador de mejoras	=	$\frac{\text{Venta anual}}{\text{Inversión en mejoras}}$	Indice de quejas	=	$\frac{\text{Quejas mes actual}}{\text{Quejas mes anterior}}$	
Evolución de satisfacción	=	$\frac{\text{Indice de satisfacción actual}}{\text{Indice de satisfacción año anterior}}$	indice fidelidad de cliente	=	$\frac{\text{Ventas con tarjeta puntos}}{\text{Ventas totales}}$	
indice prod. "ganchos"	=	$\frac{\text{Venta mensual}}{\text{Venta prod. "ganchos"}}$	Indice Impacto publicidad	=	$\frac{\text{Cant. "Me gusta" Actuales}}{\text{Cant. "Me gusta" semana anterior}}$	 
indice "Me gusta" prod. "ganchos"	=	$\frac{\text{Venta prod. "gancho"}}{\text{cant. "Me gusta" publicacion}}$	Indice de audiencia	=	$\frac{\text{Cant. "fans" Actuales}}{\text{Cant. "fans" mes anterior}}$	
			Eficiencia en publicidad	=	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Gasto de Publicidad}}$	

### 3-Recomendaciones claves

#### 3.1- Prioridades estratégicas de largo plazo para Autoservicio.



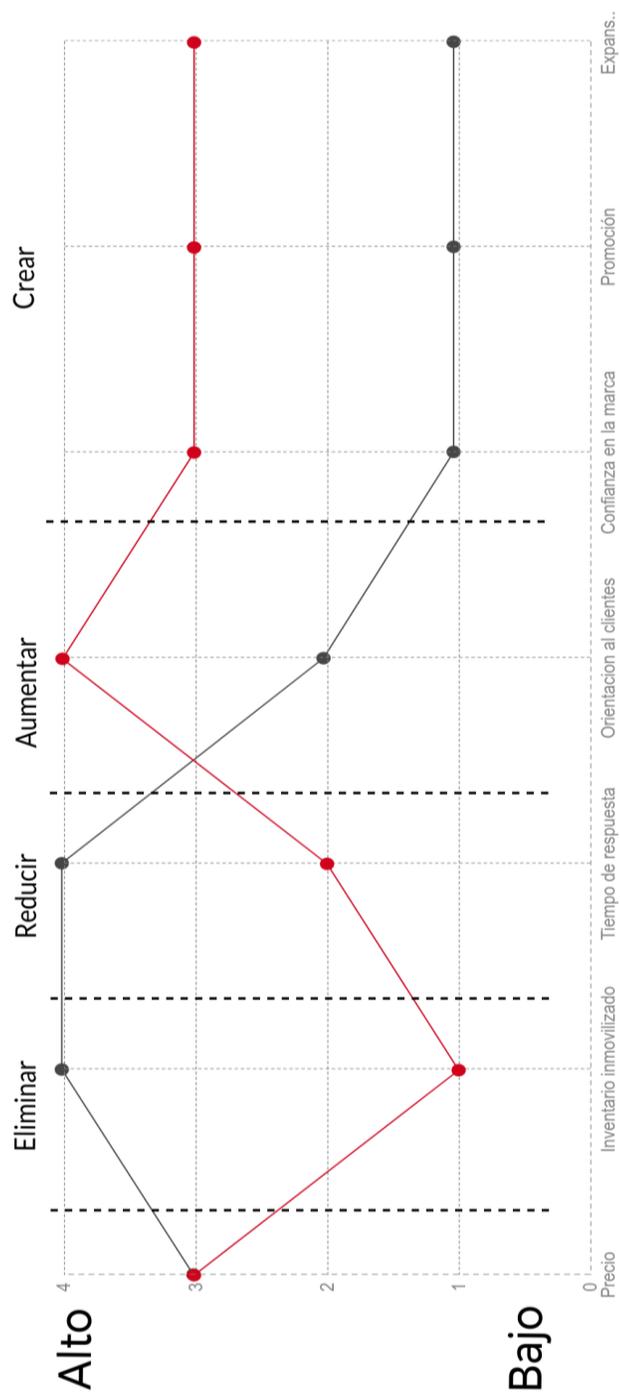
Referencia:

En color rojo se marca la situación futura deseada de como deberá competir la UEN.

En color gris la situación actual del modelo de negocio de la UEN.

Gráfico 32. Prioridades estratégicas d largo plazo para el Autoservicio. Fuente: Elaboración propia.

Prioridades estratégicas de largo plazo para la Distribución a bares.



Referencia:

En color rojo se marca la situación futura deseada de como deberá competir la UEN.

En color gris la situación actual del modelo de negocio de la UEN.

Gráfico 33. Prioridades estratégicas de largo plazo para la Distr. a bares. Fuente: Elaboración propia.

### 3.2- Estrategia de ampliación de mercado:

Dentro del proceso estratégico, queremos que Big-Bill potencie su índice de rotación de activos incrementándolo lo máximo posible dentro de cada mes de análisis. Es por esto que, visualizando oportunidades del mercado, detectamos que en su servicio de distribución a bares también podría centrar su oferta como distribuidor de materias primas en aquellos emprendimientos que ofertan viandas a un mercado específico. Uno de estos mercados que mencionamos, son los empleados del ministerio de educación ubicado en el complejo de avenida salta y sarmiento, donde el personal que trabaja allí tienen turnos de corrido aproximadamente hasta las 16hs, suelen consumir alimentos en sus puestos de trabajo, tanto para el desayuno como para el almuerzo. Uno de las principales ofertas que brindan los emprendedores, productores de alimentos, son sándwiches de fiambres y embutidos.

Según nuestro relevamiento de información descubrimos que estos emprendedores no cuentan con proveedores fijos de estos productos, lo cual muchas veces les resulta en inconvenientes para realizar su producción diaria. Ésta experiencia denota el sin fin de oportunidades estratégicas, donde las alianzas con los pequeños productores podría provocarle a la unidad de negocios de distribución a bares de Big-Bill, un aumento significativo en las ventas en un periodo de tiempo relativamente bajo. Para llevar a cabo ésta estrategia de crear alianzas en el sector, es necesario contar con una buena área soporte de Marketing.

Para medir la efectividad de ésta estrategia, el gerente de la unidad de negocio conjuntamente con el área de Marketing deben implementar un proceso de medición mediante algún indicador clave, el que proponemos nosotros es el siguiente:

Medición Mensual:

$$\text{Contribución de alianzas estratégicas} = \frac{\text{Ventas de alianzas estratégicas mensuales}}{\text{Ventas Totales mensuales}}$$

Medición Anual:

$$\text{Contribución de alianzas estratégicas} = \frac{\text{Ventas de alianzas estratégicas anual}}{\text{Ventas Totales anuales}}$$

3.2- La prueba de la robustez de un plan Estratégico:

No porque una estrategia se formule en condiciones difíciles e inciertas hay que abandonar la disciplina que supone un ejercicio de planificación estratégica. La planificación es necesaria para el funcionamiento de la empresa. Es importante entonces evaluar la robustez de la estrategia propuesta para mejorar el rendimiento de la planificación estratégica.

Propone evaluar la robustez de una estrategia propuesta a través de las siguientes “preguntas duras” que la dirección corporativa y los gerentes operativos deben examinar.

Aplicabilidad: ¿Existe una ventaja sostenible dadas las amenazas potenciales y las oportunidades que enfrentará la empresa y a la luz de sus capacidades?

Validez: ¿Son realistas las suposiciones? ¿Cuál es la calidad de la información sobre la cual descansan estas suposiciones?

Factibilidad: ¿Contamos con las habilidades, recursos y compromisos necesarios?

Consistencia: ¿Los elementos del plan son coherentes entre sí desde el punto de vista interno y en relación con las características del entorno?

Vulnerabilidad: ¿Cuáles son los riesgos y las contingencias?

Adaptabilidad: ¿Podemos mantener nuestra flexibilidad?,

¿Cómo podríamos revertir la estrategia en el futuro?

Rentabilidad financiera deseada: ¿Cuánto valor económico se crea?  
¿La rentabilidad esperada es compatible con los objetivos prioritarios de la empresa?

Dada la rapidez de cambios en el entorno, la prueba debería aplicarse en forma periódica para facilitar su adaptabilidad y revisión. Un buen modo de proceder es aplicar este “test de robustez” con la asistencia de personas externas, para evitar el riesgo de miopía y pensamiento obsecuente.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> LAMBIN, Jean Jacques, Dirección de Marketing Gestión Estratégica y operativa del Mercado, 2ª Edición, Editorial McGraw-Hill, (México D.F., 2009), pág.

4 –Flujo operativo proyectado para los próximos 3 años:

<b>EERR Proyeccion año 1</b>						
	<b>D. a BARES</b>		<b>AUTOSERVICIO</b>		<b>EERR: TOTAL</b>	
<b>(+) Ventas</b>	<b>\$ 26.732.160,00</b>		<b>\$ 13.759.200,00</b>		<b>\$ 40.491.360,00</b>	<b>100,00%</b>
(-) CV	\$ 18.712.512,00		\$ 9.631.440,00		\$ 28.343.952,00	70,00%
<b>(=) CMG</b>	<b>\$ 8.019.648,00</b>	<b>61,54%</b>	<b>\$ 4.127.760,00</b>	<b>38,46%</b>	<b>\$ 12.147.408,00</b>	<b>30,00%</b>
(-) Cfi por UEN	\$ 3.780.573,84		\$ 2.100.318,80		\$ 5.880.892,64	
<b>(=) UAII por UEN</b>	<b>\$ 4.239.074,16</b>	<b>67,65%</b>	<b>\$ 2.027.441,20</b>	<b>32,35%</b>	<b>\$ 6.266.515,36</b>	
(-) Cfi compartidos					\$ 2.520.382,56	
<b>(=) UAII</b>					<b>\$ 3.746.132,80</b>	<b>9,25%</b>
<b>EERR Proyeccion año 2</b>						
	<b>D. a BARES</b>		<b>AUTOSERVICIO</b>		<b>EERR: TOTAL</b>	
<b>(+) Ventas</b>	<b>\$ 40.098.240,00</b>		<b>\$ 16.511.040,00</b>		<b>\$ 56.609.280,00</b>	<b>100,00%</b>
(-) CV	\$ 28.068.768,00		\$ 11.557.728,00		\$ 39.626.496,00	70,00%
<b>(=) CMG</b>	<b>\$ 12.029.472,00</b>	<b>61,54%</b>	<b>\$ 4.953.312,00</b>	<b>38,46%</b>	<b>\$ 16.982.784,00</b>	<b>30,00%</b>
(-) Cfi por UEN	\$ 5.217.191,90		\$ 966.146,65		\$ 6.183.338,55	
<b>(=) UAII por UEN</b>	<b>\$ 6.812.280,10</b>	<b>63,08%</b>	<b>\$ 3.987.165,35</b>	<b>36,92%</b>	<b>\$ 10.799.445,45</b>	
(-) Cfi compartidos					\$ 3.478.127,93	
<b>(=) UAII</b>					<b>\$ 7.321.317,52</b>	<b>12,93%</b>
<b>EERR Proyeccion año 3</b>						
	<b>D. a BARES</b>		<b>AUTOSERVICIO</b>		<b>EERR: TOTAL</b>	
<b>(+) Ventas</b>	<b>\$ 52.127.712,00</b>		<b>\$ 18.162.144,00</b>		<b>\$ 70.289.856,00</b>	<b>100,00%</b>
(-) CV	\$ 36.489.398,40		\$ 12.713.500,80		\$ 49.202.899,20	70,00%
<b>(=) CMG</b>	<b>\$ 15.638.313,60</b>	<b>61,54%</b>	<b>\$ 5.448.643,20</b>	<b>38,46%</b>	<b>\$ 21.086.956,80</b>	<b>30,00%</b>
(-) Cfi por UEN	\$ 5.999.770,68		\$ 1.111.068,65		\$ 7.110.839,33	
<b>(=) UAII por UEN</b>	<b>\$ 9.638.542,92</b>	<b>68,96%</b>	<b>\$ 4.337.574,55</b>	<b>31,04%</b>	<b>\$ 13.976.117,47</b>	
(-) Cfi compartidos					\$ 3.999.847,12	
<b>(=) UAII</b>					<b>\$ 9.976.270,35</b>	<b>14,19%</b>

Gráfico 34. Flujo operativo proyectado para los próximos 3 años. Fuente: Elaboración propia.

## CAPITULO VI

### DISEÑO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

SUMARIO: 1.-Estructura y diseño organizativo. 2.-Análisis de los puestos claves.

#### 1 –Estructura y diseño organizativo

Una vez que se culmina la etapa de armar la planeación, ¿qué sigue? Éste es el momento en que los gerentes deben comenzar a “trabajar el plan”. Y el primer paso para hacerlo implica diseñar una estructura organizacional adecuada.

La estructura organizacional, es la distribución formal de los puestos de una organización y tiene muchos propósitos. Cuando los gerentes crean o cambian la estructura, se involucran en el diseño organizacional, con un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización.<sup>47</sup>

El plan estratégico propuesto hasta aquí busca conseguir, mediante la implementación de una estructura eficaz, los siguientes puntos:

- Dividir el trabajo a realizarse en tareas específicas y departamentos.

---

<sup>47</sup> ROBBINS, Stephen, Coulter, Mary, trad. por Ramírez, Verónica, op. cit., passim.

- Crear Unidades estratégicas de Negocio y departamentos de apoyo.
- Asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales.
- Coordinar diversas tareas organizacionales.
- Agrupar puestos en unidades.
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- Establecer líneas formales de autoridad.
- Asignar y utilizar recursos de la organización.

Teniendo presente estos puntos focales y comparando la situación actual de su estructura, es que decidimos realizar la estructura organizacional adecuada para la implementación de las estrategias de Negocio y Funcionales.

Áreas de Apoyo	UEN 	UEN distrib. bares 
Administración	X	X
Comercial	X	X
RRHH	X	X
Logística	X	
Sistemas	X	X

Gráfico 35. Estructura matricial propuesta. Fuente: Elaboración propia.

Por lo antes expuesto es que el armado del organigrama se corresponde de la siguiente manera:

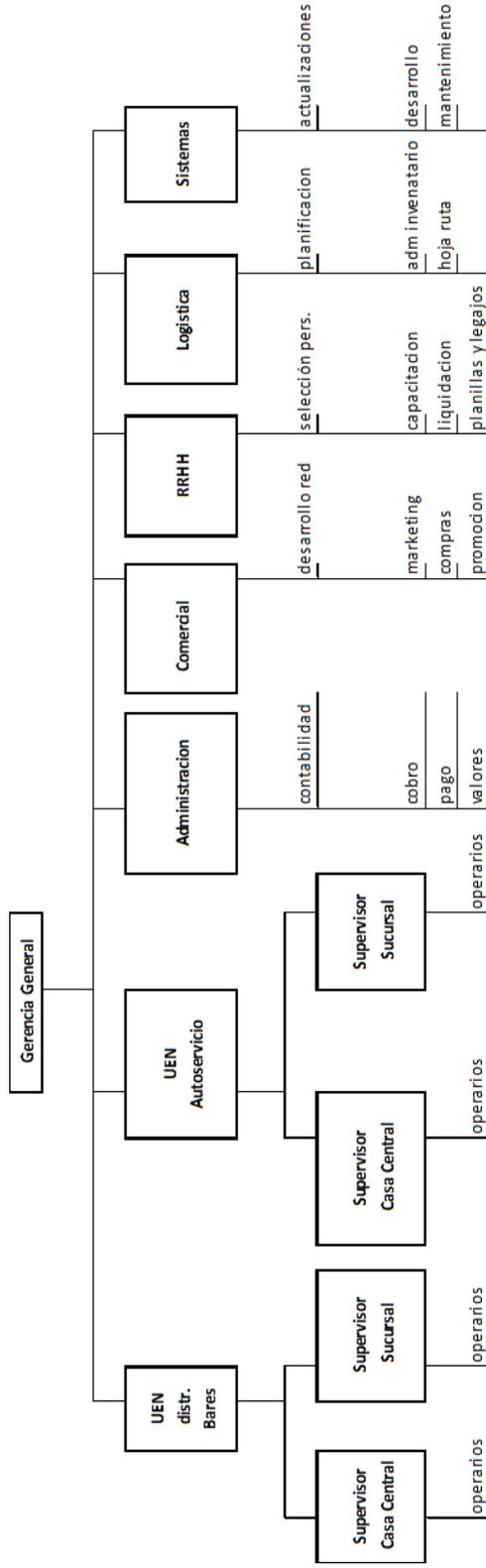


Gráfico 36. Organigrama propuesto. Fuente: Elaboración propia.

Estos cambios respecto al organigrama inicial de la empresa, responden a adaptar el cuerpo de la empresa a las estrategias de negocios y funcionales de mediano y largo plazo, plasmadas en el planeamiento estratégico.

## 2 –Análisis de los Puestos claves

Conjuntamente con estos cambios expuestos, nos es importante determinar el perfil de cada puesto dentro de las áreas críticas<sup>48</sup>, tanto para los perfiles de las unidades estrategias de negocio, como así también de las aéreas de apoyo.

Perfil de puesto de las unidades estratégicas de negocio:

Puesto	Gerente de la UEN distribución a Bares
<b>Descripción del puesto</b>	<u>Las principales funciones son:</u>
	Liderar, planificar y coordinar el área UEN de distribución a bares.
	Diseñar estrategias y soluciones que contribuyan al crecimiento de la organización.
	Trabajo conjunto con áreas de apoyo a su unidad, para implementar los lineamientos estratégicos.
	Tendrá a su cargo un equipo de supervisores y operarios de las áreas de producción del servicio.
Reportará en forma directa a los directivos de la empresa.	
<b>Análisis del puesto</b>	<u>Requisitos:</u>
	Profesional graduado, de hasta 40 años.
	Contar con sólida experiencia en un puesto similar, preferentemente adquirida en empresas del rubro comercial.
	<u>Se Solicita del perfil, que posea:</u>
Visión global del negocio.	
Habilidades interpersonales que le permitan liderar eficientemente equipos de trabajo y capacidad de negociación para atender a proveedores.	

Gráfico 37. Puesto gerente UEN Distribución a bares. Fuente:

Elaboración propia.

<sup>48</sup> RODRÍGUEZ, Silvia María Ariet, Perfil de Puesto: Problemas Actuales y Nuevos Enfoques de Competencias, en "Cofin Habana", vol. 9, (Cuba, 2015), passim.

Puesto	Gerente de la UEN Autoservicio
<b>Descripción del puesto</b>	<u>Las principales funciones son:</u>
	<p>Liderar, planificar y coordinar el área UEN de distribución a bares.</p> <p>Diseñar estrategias y soluciones que contribuyan al crecimiento de la organización.</p> <p>Desarrollo de nuevos mercados y la administración de la cartera de clientes.</p> <p>Trabajo conjunto con áreas de apoyo a su unidad, para implementar los lineamientos estratégicos.</p> <p>Tendrá a su cargo un equipo de supervisores y operarios de las áreas de producción del servicio.</p> <p>Reportará en forma directa a los directivos de la empresa.</p>
<b>Análisis del puesto</b>	<u>Requisitos:</u>
	<p>Profesional graduado, de hasta 40 años.</p> <p>Contar con sólida experiencia en un puesto similar, preferentemente adquirida en empresas del rubro comercial.</p> <p><u>Se Solicita del perfil, que posea:</u></p> <p>Visión global del negocio.</p> <p>Habilidades interpersonales que le permitan liderar eficientemente equipos de trabajo y capacidad de negociación para atender a proveedores.</p>

Gráfico 38. Puesto gerente UEN Autoservicio. Fuente: Elaboración propia.

Perfil de puesto de las Áreas de Apoyo:

Puesto	Responsable del Área Comercial
<b>Descripción del puesto</b>	<u>Las principales funciones son:</u>
	<p>Cumplimiento de presupuestos de la oficina comercial según Plan Estratégico.</p> <p>Desarrollar la red comercial actual y captar nuevos clientes. Uso de redes Sociales de contacto.</p> <p>Liderar el crecimiento y rentabilidad de la oficina.</p> <p>Trabajo conjunto con otras áreas, para implementar los lineamientos estratégicos.</p> <p>Coordinar equipos de trabajo.</p> <p>Profundizar la inserción de Big-Bill en el tejido empresarial local a fin de generar nuevos negocios y mantener los existentes</p>
<b>Análisis del puesto</b>	<u>Requisitos:</u>
	<p>Universitario graduado o próximo a recibirse (Administración de empresas- Comercialización)</p> <p>Paquete Microsoft Office avanzado (Excluyente).</p> <p>Manejo avanzado en redes Sociales: Facebook, Instagram, Twitter,etc. (Excluyente).</p> <p><u>Se Solicita del perfil, que posea:</u></p> <p>Visión global del negocio.</p> <p>Habilidades interpersonales que le permitan liderar eficientemente equipos de trabajo y capacidad de negociación para atender a proveedores.</p>
	<p><b>*Importante:</b> Se valorarán candidatos/tas con marcada orientación al cliente, innovación, compromiso y liderazgo.</p>

Gráfico 39. Responsable del área comercial. Fuente: Elaboración

propia.

Puesto	Responsable Administrativo
<b>Descripción del puesto</b>	<b>Las principales funciones son:</b>
	Atencion al cliente interno gestion de pagos a proveedores cobranzas imputaciones contables coordinacion con estudio contable
<b>Análisis del puesto</b>	<b>Requisitos:</b>
	Estudiante o recién graduado de carrera en administración o a fines. Hasta 40 años Perfil proactivo con vocación de trabajo en equipo Capacidad de comunicación MS-Excel avanzado (excluyente)

Gráfico 40. Responsable Administrativo. Fuente: Elaboración propia.

Puesto	Responsable Logistica
<b>Descripción del puesto</b>	<b>Las principales funciones son:</b>
	Realizar la programación diaria de entrega de pedidos Organizar y controlar recursos asociados a los requerimientos Asistir al gerente de la UEN distribución a bares Planificar y controlar hoja de ruta
<b>Análisis del puesto</b>	<b>Requisitos:</b>
	Estudiante avanzado o recién graduado de carrera en administración o afines. conocimientos de logística y planificación (excluyente) Capacidad de comunicación y de organización MS-Excel, outlook, web, redes sociales proactividad e iniciativa

Gráfico 41. Responsable logística. Fuente. Elaboración propia.

Puesto	Responsable de Área RRHH
<b>Descripción del puesto</b>	<u>Las principales funciones son:</u>
	Selección de personal, comunicación, capacitación. Liquidación de sueldos, ART. Administración de la planilla de ausentismo, medico a domicilio, licencias y control vacacional. Altas y Bajas de AFIP. Administración de legajos, documentación, certificados de trabajo, recibos de haberes. Consultas y reclamos.
<b>Análisis del puesto</b>	<u>Requisitos:</u>
	Ser estudiante avanzado o recibido de RRHH o Lic. en Administración de Empresas. Perfil de hasta 35 años. Muy buen manejo de Office (Word, Excel, Outlook). Conocimientos de sistemas de liquidación. Dominio de la legislación laboral vigente. Conocimiento sobre modalidades de contratación vigentes. <u>Se Solicita del perfil, que posea:</u> Formación profesional sea acorde a la función (RRHH, Relaciones laborales, afines). Habilidades interpersonales que le permitan liderar eficientemente equipos de trabajo y capacidad de negociación. Será una competencia excluyente el detallismo, organización y planificación.

Gráfico 42. Responsable de RRHH. Fuente: Elaboración propia.

Puesto	Responsable Sistema
<b>Descripción del puesto</b>	<b>Las principales funciones son:</b>
	Realizar adecuacion del sistema según requerimientos actualizar base de datos mantenimiento solucion inmediata de problemas paginas web
<b>Análisis del puesto</b>	<b>Requisitos:</b>
	Titulo intermedio analista en sistemas conocimientos de redes conocimientos de software comerciales marcado perfil comercial Buena comunicación

Gráfico 43. Responsable sistemas. Fuente: Elaboración propia.

Puesto	Supervisor Operativo Área Autoservicio
<b>Descripción del puesto</b>	<p><b><u>Las principales funciones son:</u></b></p> <p>Llevar a cabo el control y seguimiento de las tareas operativas del personal, gestionando las necesidades del equipo.</p> <p>Entrena, evalúa y desarrolla a sus colaboradores.</p> <p>Encargarse del cumplimiento de las funciones, para cada sector.</p> <p>Controlar que los precios se encuentren actualizados, que las góndolas se encuentren surtidas.</p> <p>Controlar las fechas de vencimientos de los productos que se ofertan en el autoservicio.</p> <p>Realizar informes, sobre la permanencia de productos en góndolas y las devoluciones.</p> <p>Controlar la cadena de frío de los productos que lo requieran. Control de entrada y salida de mercadería al depósito y a las góndolas.</p>
	<p><b><u>Requisitos:</u></b></p> <p>Graduado universitario o terciario. Con especialización en Administración y Gestión de Personas.</p> <p>Manejo de paquete office, rutinas comerciales, planeamiento de ventas y gestión de personas.</p> <p>Mínimo un año de experiencia como supervisor, gestionando equipos.</p> <p>Zona de residencia: Tucumán Capital.</p> <p><b><u>Se Solicita del perfil, que posea:</u></b></p> <p>Habilidades interpersonales que le permitan liderar eficientemente equipos de trabajo y capacidad de negociación.</p> <p>Será una competencia excluyente el detallismo, organización y planificación.</p>

Gráfico 44. Supervisor operativo área autoservicio. Fuente: Elaboración propia.

Puesto	Supervisor operativo Area Distribucion a bares
<b>Descripción del puesto</b>	Las principales funciones son:
	Llevar a cabo el control y seguimiento de las tareas del personal, gestionando las necesidades del equipo.
	Supervisar procesos ejecutados por sus colaboradores
	Realizar informes
	Atender inquietudes de los clientes
<b>Análisis del puesto</b>	Requisitos:
	Graduado terciario con conocimientos comerciales
	Experiencia en manejo de personal
	Menejo de paquete office, rutinas comerciales, planeamiento de ventas y gestion personas
	Minimo un año de experiencia como supervisor Habilidades de comunicación, liderazgo de equipo y capacidad de negociacion

Gráfico 45. Supervisor operativo Área Distribución a bares. Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

### 1 –Conclusiones Generales referida al marco teórico

Como planteábamos al comienzo de este trabajo, el diseño organizativo y la estructura directiva, cumplen de manera conjunta un rol determinante para lograr el éxito de las estrategias formuladas e implementadas por la dirección, con la finalidad de convertir a las organizaciones en empresas rentables a futuro, aumentando la productividad de los recursos invertidos y minimizando sus costos.

“Una organización puede alcanzar el éxito a largo plazo si es capaz de aprovechar su creatividad y capacidad innovadora, debido a que al incorporarlas y potenciarlas permite mantenerse a la vanguardia en un mercado cambiante.”<sup>49</sup>

Los directivos de las empresas deben trabajar en forma conjunta con todos los niveles organizacionales y ambos deben formular propuestas basadas en las declaraciones primarias, la visión y la misión. Fijando los objetivos a largo plazo, que por medio de las distintas herramientas y métodos descriptos, podrán ser traducidos a objetivos de corto plazo, para que todo el

---

<sup>49</sup> FALCO, Mariana, Potenciando la Creatividad en el Ambito Organizacional, en “Revista Digital Ciencias Administrativas”, (Argentina, 2016), pág. 1.

personal comprenda cuales son las metas a cumplir en el logro de las estrategias. Reiteramos entonces, lo primero que debemos preguntarnos es a dónde queremos ir (visión), para luego pensar en cómo lograremos llegar a nuestro destino (planificación).

Aquí se denota la importancia del minucioso proceso que implica la administración estratégica (pensamiento estratégico, análisis y diagnóstico, formulación, implementación y evaluación de las estrategias), para encauzar las acciones realizadas hacia el logro de los objetivos. Proveyendo de todos los medios necesarios para asignar los recursos a los centros de responsabilidad de áreas críticas, y mejorar la toma de decisiones de los directivos. Generando información clave a través de un proceso de análisis y diagnóstico, como también la producida por los controles y evaluaciones de la misma. De esta manera, podremos aprovechar las oportunidades que se nos presentan diariamente, identificando aquellos hechos controlables o no controlables, que nos perjudican de tal manera que, hacen que nos desviemos de nuestra ruta para llegar al lugar de destino. Esos riesgos deberán analizarse cuidadosamente -enfaticando en las causas que los originan- para manejar el nivel de incertidumbre, promoviendo una toma de decisiones más acertadas disminuyendo el grado de error al decidir un rumbo específico.

Tal análisis contribuirá a que las empresas puedan mejorar su posición frente sus aguerridos competidores, generando un valor añadido para sus clientes, ofreciéndoles productos y/o servicios que satisfagan sus necesidades y expectativas, que los diferencie del resto.

Es vital entender que las empresas funcionan como un gran engranaje, donde cada parte cumple un rol esencial, realizando movimientos claves para encender un motor de crecimiento y cambio organizacional.

## 2 –Conclusiones específicas referidas al trabajo de campo

Teniendo una mirada integral respecto a la situación actual de Big-Bill y pasando por un proceso de preguntas claves de “¿Por qué la empresa se encuentra en esa posición?”, podemos asegurar que la causa raíz de sus problemas no es únicamente la nula o escasa planificación estratégica de mediano y largo plazo, sino que su razón principal reside en la cultura organizacional y el sistema de liderazgo que propone Don Carlos, opacando el rol y el estilo de liderazgo de Carlitos Yalis su hijo, donde Carlos Yalis padre se destaca con un estilo autoritario y rígido, con una mentalidad paternalista.

Ésta causa mencionada, evita que se realicen implementaciones eficaces. Nuestro criterio reside en que la situación propuesta debe ser implementada con un sistema de dirección que posibilite los cambios, hablamos de un sistema de dirección que se adapte a la planificación estratégica, siendo flexible con la planeación para actuar de manera proactiva a los posibles cambios en el mercado. Lo vimos gráficamente, al imaginar la relación de éste proceso asemejado en un equipo de futbol, donde podíamos tener el mejor plan de acción, con metas bien definidas, pero si a esa planificación estratégica no le otorgábamos un buen DT, así como un conjunto de Directivos que permitan implementar los cambios de manera efectiva, no conseguiríamos resultados óptimos, haciendo que el proceso de aplicación sea cada vez engorroso. El DT es quien motiva al equipo, es ésta figura la que potencia las habilidades de sus jugadores, es quien los coloca estratégicamente dependiendo de las condiciones del equipo rival y del partido, es quien se guía por el plan estratégico.

Por lo antes expuesto es que llegamos a la conclusión que una situación ideal es reorganizar la figura central de “Don Carlos” en el proceso de dirección, dando espacio a su participación como directivo/accionista.

Considerando la incorporación de un Gerente General, con un perfil que sea propicio para implementar los cambios necesarios. Dejando que la gerencia de las unidades de negocios (los DT de cada UEN), sean quienes tengan la capacidad para tomar decisiones e implementarlas en post de lograr los objetivos estratégicos organizacionales.

Solo implementando los cambios propuestos creemos que sería viable una aplicación eficaz de la planificación estratégica.

Antes de pensar en cualquier tipo de metodología y posibles soluciones a su problemática actual, en la etapa de análisis preliminar, abordamos la apertura de la empresa en dos áreas de trabajos independientes, como principal estrategia de negocios. Consideramos que, es de vital importancia abordar a Big-Bill en dos UEN, una de distribución a bares, y la otra como autoservicio.

Evaluamos mediante el caso, las constantes inconsistencias que provocaban y agravaban los procesos actuales, impidiendo crear una propuesta de valor solida para sus clientes. Actualmente, Big-Bill no cuenta con una propuesta de valor clara para el cliente, no cuenta con estrategias comerciales, tampoco con una estructura adecuada, sin olvidar la falta de una cultura flexible para implementar cambios, el enfoque autoritario de dirección, lineamientos poco precisos, su estructura organizacional, el uso de sus recursos humanos y su motivación, así como la falta de inversión estratégica. El desinterés por el proceso estratégico, la falta de apreciación de la situación del mercado y su evolución, impulsaron a causar problemas de fondo que atentan contra la rentabilidad que podría obtener.

Evaluando el mercado en el cual se encuentra inserto, vimos que no permite modificar su sistema de precios sin perder valor, debido a que los

precios se encuentran dados en el mercado, por lo cual, nuestras propuestas son en función de impulsar su sistema de rotación.

Mediante la implementación de las herramientas de planeación estratégica diseñamos un mapa adaptado a las necesidades de Big-Bill, mostrando un conjunto de estrategias que buscan mejorar su estado actual y sacar a la empresa de una espiral descendente financiera.

El siguiente cuadro resume cómo actúa el planeamiento estratégico frente a los problemas comunes que les competen a ambas UEN, como al cuerpo directivo:

Problemas Actuales	Planeación estratégica
Enfoque autoritario de dirección.	Cambio del N°1 de la empresa, de ser gerente a directivo/accionista.
Cultura inflexible y autoritaria.	Estructuras y procesos de aprendizaje organizativo, para modificar la conducta de los directivos en el sentido de la estrategia.
Falta de estrategias formales con proyección de mediano y largo plazo.	Planeación estratégica formal, UEN con orientación al mercado. Selección de recurso humano clave. Sistema de incentivos y política de dividendos.
Falta de estructura formal organizativa y falla en la distribución de autoridad y tareas específicas.	Estructura y diseño organizacional. UEN y áreas de apoyo. Lineamiento y empowerment.
Propuesta de Valor difusa o nula.	Uso del soporte del área comercial, por parte del gerente de la UEN. Creación del poder de Marca, Promoción y Publicidad.
Inversión estratégica.	Análisis y proyección de los medios de financiamiento, mas el proceso de reinversión de utilidades. Armado de los presupuestos respecto a las estrategias de Negocio y Funcionales.

Gráfico 46. Resumen problemas y estrategias comunes a ambas UEN. Fuente: Elaboracion propia.

Es innegable el poder que otorga el planeamiento estratégico como función clave de proyección en las organizaciones. Lo que representa ésta herramienta dentro de una empresa es su capacidad de subsistencia, su permanencia en el mercado, su crecimiento guiado y proactivo. No hablamos de reacciones al azar, hablamos de una herramienta que nos permita medir el riesgo, controlarlo y minimizarlo lo máximo posible. Concluimos de ésta primera etapa, que no podemos solo implementar una herramienta, sino que se deben crear las bases para que la estrategia funcione, modificando su cultura, su enfoque de dirección, la creación de estrategias, visión de largo plazo, estructura formal organizativa, sus propuestas de valor, y las inversiones estratégicas.

#### 2.1- Respecto a la UEN autoservicio:

Decidimos tomar como criterio profesional, el desarrollo y potenciamiento de la experiencia de compra del cliente, esto se logra, en resumen, mediante las siguientes propuestas: El acondicionamiento de las instalaciones (proceso de compra agradable), la ambientación, la iluminación, la experiencia audio-visual, el armado de góndolas, las estrategias comerciales, la actualización de precios y un sistema eficiente para el cobro en las cajas. El reto para el gerente, es realizar las mejoras acotándose dentro del presupuesto financiero otorgado en el planeamiento estratégico empresarial.

Dentro del proceso de implementación de los objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo, la reorganización tanto de la estructura como de los recursos humanos claves, es un punto crítico y necesario para potenciar ésta UEN.

El gerente de la UEN autoservicio, utilizará las áreas de apoyo para crear una expectativa de marca mediante el uso de las herramientas

publicitarias y de promoción que se adapten al mercado objetivo que atiende, herramientas como redes sociales por su bajo costo y su alta efectividad, cartelera del proveedor, pizarras actualizadas. Utilizará la información contable y financiera de la administración, para evaluar mediante los indicadores claves ya descritos, el avance de la estrategia tanto de la unidad de negocio, como así también, de la organización. Potenciará la expectativa del cliente respecto a la marca, seleccionando de forma acertada el recurso clave mediante un perfil de puestos, utilizando sistemas de capacitación e incentivos. Potencializar la eficiencia del recurso mediante un manual de funciones, para que el personal a cargo sepa cuáles son las tareas que les competen, y su contribución a los objetivos organizacionales. Son necesarias las modificaciones en el sistema de información, para permitir el uso eficiente en las tareas diarias de actualización de precios y consulta de stock.

Problemas Actuales	Planeación estratégica
Surtido de góndolas. Niveles de inventarios.	El gerente de la UEN, enfocará las compras realizadas por el área comercial según las necesidades del mercado, y la condición de estacionalidad de algunos artículos. Manejo del espacio del depósito correspondiente al autoservicio.
Falta de capacitación en el personal que desempeña tareas o actividades específicas y generales.	Uso del soporte del área RRHH, por parte del gerente de la UEN. Selección, capacitación y sistema de incentivos. Reorganización de funciones por puesto de trabajo.
Falta de actualización de precios y manejo de stock.	Uso del soporte de las áreas de sistema y el administrativo, por parte del gerente de la UEN. Minimización de fallas, facilidad de carga, información oportuna.
Disposición física inadecuada.	Planeación estratégica de mediano y LP, sobre la inversión de acondicionamiento edilicio.

Gráfico 47. Resumen problemas y estrategias para la UEN autoservicio. Fuente: Elaboración propia.

El impacto del planeamiento estratégico, se resume en el siguiente cuadro:

Estas medidas llevarán a potencializar la rentabilidad de la UEN, como importante fuente de liquidez, debido a su creación de valor, como parte de un proceso de ventajas competitiva sustentable.

## 2.2.- Respecto a la UEN distribución a bares:

Respecto al campo de actuación de la empresa abordamos las cuestiones controlables determinando los problemas referidos a la UEN distribución a Bares. En relación al punto de vista de los problemas operativos, mencionamos los siguientes: Los pedidos no captados con tiempo, la preparación tardía de los mismos, la falta de tareas asignadas correctamente a los empleados operativos, la falta de organización de los inventarios, la acumulación de mercadería con fecha de vencimiento corta, la falta de control adecuado de la mercadería que lleva cada cadete, las fallas constantes del sistema tanto en toma de pedidos como en la facturación, así como también, la reducida capacidad de distribución.

Ésta apertura en la visualización del caso nos permitió entender que el problema actual referido tanto a la parte financiera para cumplir con sus obligaciones, así como su problema de rentabilidad, tiene un trasfondo profundo referido a cuestiones que deben resolverse desde el corazón del negocio. Nuestro método de trabajo mediante la planificación estratégica nos permitió encontrar una fórmula de éxito para Big-Bill, siempre y cuando se apliquen de manera comprometida, todos los lineamientos incluidos dentro del plan de acción.

El plan estratégico cuenta con una actuación conjunta entre las áreas de apoyo y el Gerente de la UEN distribución a bares. Con una orientación al mercado, buscando la especialización en fiambres y embutidos, consiguiendo apoyo del área comercial, impulsando los negocios actuales (explotando la cartera de productos) y ampliando las propuestas futuras (cartera de productos especializados, propuesta adecuada a las necesidades de clientes potenciales), mediante la propuesta de valor, por razón de la creación de ventajas competitivas sustentables. Utilizando los sistemas de selección,

capacitación y de incentivos, necesarios para conseguir un aumento de eficiencia en la toma, preparación y despacho de los pedidos. Debiendo evaluar constantemente las problemáticas referidas al sistema para evitar entorpecer el proceso de trabajo continuo, apoyándose en el área de sistema, y solicitándole las mejoras correspondientes según el nivel de información requerido. Sin olvidar, la necesidad de ampliar los recursos disponibles para hacer las entregas de los pedidos, realizar la inversión en las bicicletas, motos y motocarros, y los recursos de mantenimientos necesarios. Como así también, la reorganización y control de los inventarios. Proporcionándole una ventaja competitiva en logística.

Resumimos mediante el siguiente cuadro la actuación de la planificación estratégica de mediano y largo plazo, con proyección a 3 años, para resolver las cuestiones controlables:

Problemas Actuales	Planeación estratégica
Propuesta de valor adecuada al cliente.	Marketing directo por redes sociales y mail, monitoreadas por el área comercial, y guiadas por el gerente de la UEN. Promociones de combos de productos. Descuentos especiales. Ranking de productos claves, medidos por su CMg unitaria.
Falta de capacitación en el personal que desempeña tareas o actividades específicas y generales.	Uso del soporte del área RRHH, por parte del gerente de la UEN. Selección, capacitación y sistema de incentivos. Reorganización de funciones por puesto de trabajo. Creación de manual de funciones.
Fallas del sistema para toma y facturación de pedidos.	Uso del soporte de las áreas de sistema y el administrativo, por parte del gerente de la UEN. Minimización de fallas, facilidad de carga, información oportuna.
Pérdida de pedidos, retraso en la preparación de los mismos, entregas fuera de tiempo.	Evaluación y control del tiempo estándar de los pedidos. Reestructuración de procesos, roles y capacitación. Uso de redes sociales para tomar pedidos. Hoja de ruta para los cadetes. Coordinado entre el área de apoyo de Logística y el gerente de la UEN.
Capacidad de distribución.	Inversión en capacidad para entregas, mediante mano de obra propia y tercerización. Ampliación de unidades de distribución: moto/motocarro, y bicicletas.
Disposición física para inventarios.	Organización y control de Inventarios en el depósito. Delimitación de funciones del personal a cargo.

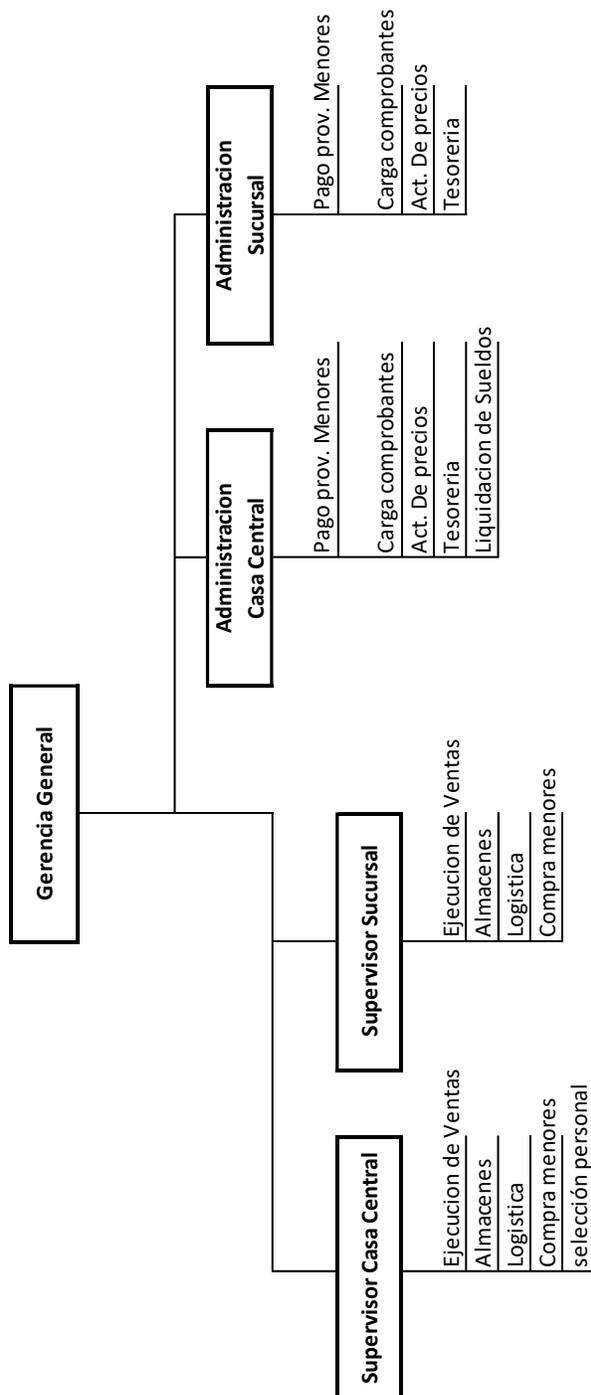
Gráfico 48. Resumen problemas y estrategias para la UEN Distribución a bares. Fuente: Elaboración propia.

Mediante el siguiente cuadro mostramos como mediante el uso del plan estratégico desarrollamos un mapa para solucionar las condiciones actuales, mejorarlas, aumentando su índice de rotación al buscar una orientación al mercado, de crecimiento y expansión.

Concluimos entonces que todos estos problemas mencionados se pueden resolver mediante una visión conjunta, con proyección en el mediano y largo plazo, aplicando la planificación estratégica propuesta.

## APENDICE

A -Estructura organizacional: organigrama actual de la empresa.



Fuente: Elaboración propia basado en datos suministrados por la gerencia.

B -Información Financiera:

B.1.-EERR total Actual.

<b>Proyección de los Ingresos del EERR:</b>			
<b>Escenarios Proyectados</b>			
<b>PESIMISTA</b>	<b>OPTIMISTA</b>	<b>PROMEDIO</b>	
\$ 10.000,00	\$ 25.000,00	\$ 17.500,00	VENTA DIARIA TURNO MAÑANA ESTIMADA
\$ 8.000,00	\$ 20.000,00	\$ 14.000,00	VENTA DIARIA TURNO TARDE ESTIMADA
\$ 18.000,00	\$ 45.000,00	<b>\$ 31.500,00</b>	<b>VENTA DIARIA ESTIMADA</b>
<b>Aclaración:</b> -Los datos estimados en los escenarios posibles son proporcionados por el personal de las cajas de la empresa correspondientes al autoservicio, y verificados por la gerencia. -Las ventas a Bares representan un 60% superior al monto obtenido por las ventas estimadas del autoservicio. - Se consideran meses de 30 días, considerando que solo se consideran días laborales de Lunes a Sabados (26 días laborales en el mes).			
<b>SITUACION ACTUAL</b>			
<b>EERR</b>			
<b>Concepto</b>	<b>MONTO</b>	<b>%</b>	
<b>ING</b>	<b>\$ 25.552.800,00</b>	<b>100,00%</b>	
CV	\$ 17.886.960,00	70,00%	
<b>CMG</b>	<b>\$ 7.665.840,00</b>	<b>30,00%</b>	
CF	\$ 5.385.744,00	21,08%	
<b>UAII</b>	<b>\$ 2.280.096,00</b>	<b>8,92%</b>	
INTERESES	\$ 1.277.640,00	5,00%	
<b>BASE IMPONIBLE</b>	<b>\$ 1.002.456,00</b>	<b>3,92%</b>	
IMPUESTOS	\$ 350.859,60	1,37%	
<b>UDII</b>	<b>\$ 651.596,40</b>	<b>2,55%</b>	
<b>Aclaración:</b> -Los Costos Variables representan un 70%. -Los Costos Fijos, según informe de la gerencia, representan aproximadamente un 21,08% (sueldos, alquiler, costos indirectos de la actividad, etc.). Casa central. -La financiación representa un 5,00%, para ambas actividades, casa central. - El impuesto representa un 35,00% sobre la Base Imponible.			

Fuente: Elaboración propia.

B.2.- Análisis de la contribución de D. a Bares y de Autoservicio.

<u>ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL POR UEN</u>						
	EERR: DISTRIBUCIÓN A BARES		EERR: AUTOSERVICIO		EERR: TOTAL	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
<b>ING</b>	<b>\$ 15.724.800,00</b>	<b>61,54%</b>	<b>\$ 9.828.000,00</b>	<b>38,46%</b>	<b>\$ 25.552.800,00</b>	<b>100,00%</b>
CV	\$ 11.007.360,00	61,54%	\$ 6.879.600,00	38,46%	\$ 17.886.960,00	70,00%
<b>CMG</b>	<b>\$ 9.434.880,00</b>	<b>61,54%</b>	<b>\$ 5.896.800,00</b>	<b>38,46%</b>	<b>\$ 15.331.680,00</b>	<b>30,00%</b>
CF					\$ 5.385.744,00	21,08%
UAI					\$ 2.280.096,00	8,92%
INTERESES					\$ 1.277.640,00	5,00%
<b>BASE IMPONIBLE</b>					<b>\$ 1.002.456,00</b>	<b>3,92%</b>
IMPUESTOS					\$ 350.859,60	1,37%
<b>UDII</b>					<b>\$ 651.596,40</b>	<b>2,55%</b>

Fuente: Elaboración propia.

C- Ubicaciones geográficas: cobertura a bares y restaurantes.

C.1- Clientes actuales (bares y restaurantes).



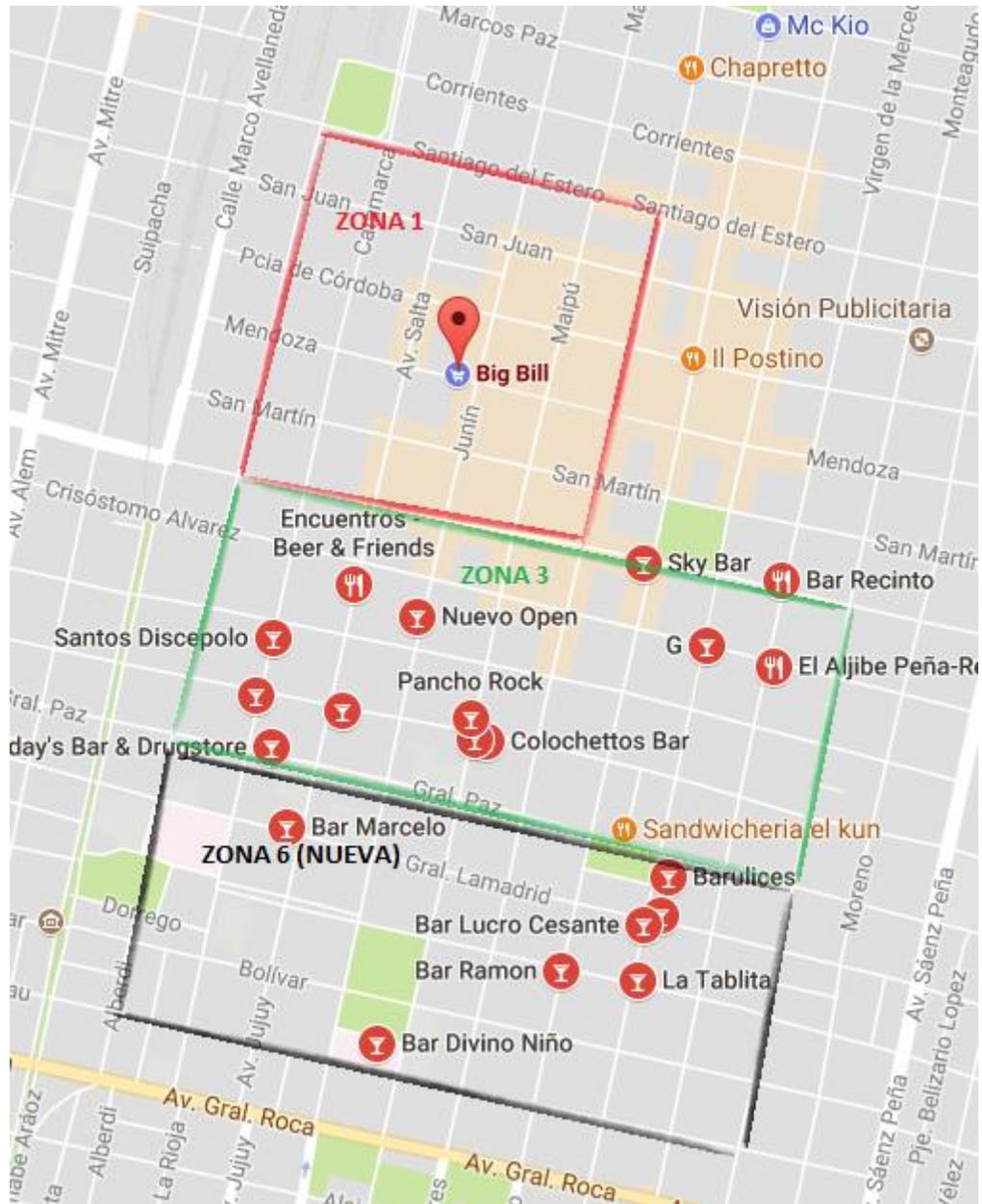
Fuente: Elaboración propia.







C.5- Zona de expansión (zona 6).



Fuente: Elaboración propia.

## ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

### a)- General:

DAVID, Fred R, Trad. Por Ramírez, Verónica, D´Borneville, Erika, Conceptos de Administración Estratégica, 14° edición, (México, 2013).

GIGET, Marc. La Conducta de la Reflexión y la Acción Estratégica en la Empresa. Euroconsult, 1988

HAROLD, Koontz, Una Perspectiva Global y Empresarial, Editorial McGraw-Hill Interamericana, (México, 2008).

HERMAN, Mark y FROST, Mark y KURZ, Robert, Consejos de Guerra para Líderes, (México D.F., 2010).

HILL, Charles, JONES, Gareth, trad. por D´Borneville, Erika, Administración Estratégica, Un Enfoque Integral, 9° edición, Editorial Cengage Learning, (México, 2011)

HITT, Michel, IRELAND, Duane, HOSKISSON, Robert, Administración Estratégica, 7°edición, Editorial Cengage Learning. (México, 2008).

KAPLAN, S. Robert y NORTON, P. David, Cuadro de Mando Integral, 2ª Edición, Editorial Gestión 2000, (España, Barcelona, 2002).

SORIA, Julio Marcelo, Innovando la Organización, Aplicación al sector turístico-hotelero, Editorial Oscar D. Buyatti, (Argentina, Tucumán).

MOCHÓN MORCILLO, Francisco, El Arte de Dirigir una Empresa, Editorial McGraw-Hill Interamericana, (España Madrid, 2006).

WHEELLEN, L. Thomas y HUNGER, J. David, Administración Estratégica y Política de Negocios, 10ª Edición, Editorial Pearson Educación, (México, 2007).

b)- Especial:

BRAGA, María de Fátima Pinheiro, Fríos & Lácteos, Manual del Alumno, Asociación Brasileña de Supermercados, 4ta edición (Sao Paulo, 2002).

CAMPOS, Eduardo Bueno y ORTEGA MORCILLO, Patricio, y SÁNCHEZ SALMADOR, María Paz, Dirección Estratégica, Editorial PIRAMIDE, (España, Madrid, 2006).

D'ELIA, Gustavo, Como Hacer Indicadores de Calidad y Productividad en la Empresa, 2ª edición, Editorial Alsina, (Buenos Aires, 2007),

HAX, Arnoldo, MAJLUF, Nicolás, Estrategias para el Liderazgo Competitivo, Editorial Granica, (Buenos Aires, 2004)

LAMBIN, Jean Jacques, Dirección de Marketing Gestión Estratégica y operativa del Mercado, 2ª Edición, Editorial McGraw-Hill, (México D.F., 2009).

ROBBINS, Stephen, Coulter, Mary, trad. por Ramírez, Verónica, Administración, 10ª edición, Editorial Pearson, (México, 2010).

c)- Otra Publicaciones:

Como Elaborar el Análisis DAFO en “CEEI Galicia S.A.”, (España, 2012)

FALCO, Mariana, Potenciando la Creatividad en el Ambito Organizacional, en “Revista Digital Ciencias Administrativas”, (Argentina, 2016).

FERNÁNDEZ, Gonzalo, MEROÑO, María, ACUÑA, Beatriz, El Liderazgo Directivo en la Cultura Empresarial Española: Un Estudio de Caso Empírico, en “Cofin Habana”, vol. 8, (Cuba, 2014).

ORLANDO, Vásquez Castro, La Idónea Implementación Estratégica es Condición Necesaria para Aspirar al Éxito de La Empresa, en “Estudios Gerenciales”, (Colombia, 2002).

Retail Day, Nuevos paradigmas en los modelos de negocio, en Internet: [www.cas.com.ar](http://www.cas.com.ar), (10/10/2017).

RODRÍGUEZ, Silvia María Ariet, Perfil de Puesto: Problemas Actuales y Nuevos Enfoques de Competencias, en “Cofin Habana”, vol. 9, (Cuba, 2015).

SORIA, Julio Marcelo, Materia: Teoría de la Organización, Facultad de Ciencias Económicas, UNT (Tucumán, 2016).

Consulta en Internet: [www.rae.es](http://www.rae.es), (10/10/2017).

## INDICE

	Pág.
Prólogo.....	- 1 -

### CAPITULO I

#### DEFINICION DEL PROBLEMA

1.- Justificación del tema.....	- 2 -
2.- Planteo del problema .....	- 3 -
3.- Objetivo general.....	- 4 -
4.- Objetivos específicos .....	- 5 -
5.- Resultados esperados .....	- 5 -

### CAPITULO II

#### METODOLOGIA DE TRABAJO

1.- Introducción .....	- 7 -
2.- Metodología para inducir la visión y misión del negocio .....	- 10 -
3.- Selección de las herramientas de análisis y diagnostico .....	- 11 -
4.- Metodo para formulación la estrategia. ....	- 12 -

### CAPITULO III

#### MARCO TEORICO

1 –Conceptos de estrategia empresarial.....	- 13 -
2 –El análisis y diagnóstico estratégico –Herramientas- .....	- 28 -
3–La formulación estratégica .....	- 39 -
4 –Tablero de comando .....	- 61 -

### CAPITULO IV

#### DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

1 –Caso BIG-BILL .....	- 64 -
2.- Definición de la Misión del negocio que incluye la matriz_ Prod-Mercado.. .....	- 73 -
3 –Aplicación de la Matriz FODA .....	- 79 -
4. –Aplicación de la Matriz de perfil competitivo.....	- 85 -

### CAPITULO V

#### PLANES DE ACCION Y RECOMENDACIONES

1 –Formulación de los planes de acción generales. ....	- 91 -
2 –Formulación de los planes de acción específicos. ....	- 98 -
3–Recomendaciones claves .....	- 119 -
4 –Flujo operativo proyectado para los próximos 3 años: .....	- 124 -

CAPITULO VI

DISEÑO ORGANIZATIVO

1 –Estructura y diseño organizativo .....	- 125 -
2 –Análisis de los Puestos claves .....	- 129 -
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>- 138 -</b>
1 –Conclusiones Generales referida al marco teórico.....	- 138 -
2 –Conclusiones específicas referidas al trabajo de campo.....	- 140 -
<b>APENDICE .....</b>	<b>- 149 -</b>
A -Estructura organizacional: . .....	- 150 -
B -Información Financiera: .....	- 151 -
C- Ubicaciones geográficas: . .....	- 153 -
<b>INDICE BIBLIOGRAFICO.....</b>	<b>- 158 -</b>
INDICE .....	- 161 -