



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA "LA CASA DEL ESTAMPADOR"

Autores: Barrionuevo, María Florencia
Elías, María Beatriz
Gramajo Loza, María Belén

Director: Abbás, Virginia

2020

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

RESUMEN

La finalidad del presente trabajo es analizar estratégicamente una empresa del rubro de impresiones digitales de San Miguel de Tucumán, para conocer su funcionamiento y diagnosticar en base a lo analizado, con el fin de proponer distintos lineamientos a seguir que permitan optimizar los elementos de la organización. Estos elementos son:

- Liderazgo corporativo
- Gestión por competencias
- Estructura y aprendizaje organizativo
- Sistemas y tecnologías de dirección

Posteriormente se realiza la descripción de la empresa, su situación actual y un análisis de diagnóstico estratégico con herramientas de análisis como FODA, MATRIZ BCG, LAS CINCO FUERZAS DE PORTER y OCTÓGONO, que permiten recolectar información para conocer tanto de manera interna como externa la empresa y realizar un diagnóstico de esta, acerca de las falencias que puedan impedir su crecimiento.

El relevamiento de la información se realiza a través de entrevistas realizadas al socio fundador de la empresa y al recurso humano de la organización.

Se concluye con propuestas sobre los distintos elementos de la organización que son esenciales que estén alineados y sirvan a los directivos de la empresa para lograr una ventaja competitiva.

PRÓLOGO

El presente trabajo tiene el propósito de analizar y elaborar un diagnóstico para La Casa del Estampador, empresa dedicada a la comercialización de insumos y maquinarias necesarias para la impresión digital. Tratándose de una empresa familiar, dirigida actualmente por su único dueño.

Para ello se plantean los siguientes objetivos:

- 1) Relevar las características propias de la organización
- 2) Analizar mediante las herramientas de análisis estratégico FODA, LAS CINCO FUERZAS DE PORTER, MATRIZ BCG y OCTÓGONO.
- 3) Elaborar una serie de propuestas que contribuyan al crecimiento de la organización en base a lo diagnosticado.

En los primeros tres capítulos se brinda una recopilación de los conceptos teóricos más relevantes sobre la estrategia, el proceso estratégico, las herramientas, y los elementos de la organización que sirven al proceso de diagnóstico como base de aplicación para los próximos capítulos.

A partir del capítulo cuatro se realiza la presentación de la empresa, los productos que comercializa y la estructura actual teniendo en cuenta la información relevada de entrevistas realizadas al recurso humano de la organización. A partir de esta información, se aplican las herramientas de análisis estratégico óptimas que permiten conocer el macro y microentorno de la empresa en cuestión (capítulo cinco).

Como producto de este relevamiento, en el capítulo seis se proponen directrices para el planeamiento estratégico de la empresa bajo estudio, que

orienten al alineamiento estratégico de la organización en pos de un crecimiento sostenible en el tiempo.

Agradecemos a la empresa por participar en el proceso, colaborando ante cada necesidad de información.

Además, expresamos nuestro agradecimiento a nuestra Directora de Tesis, la profesora Virginia Abbás y la colaboración del profesor Julio Soria, por la buena disposición, el tiempo e información que nos brindó en la realización del presente trabajo.

CAPÍTULO I

ESTRATEGIA EMPRESARIAL: MARCO TEÓRICO

Sumario: 1.- Estrategia empresarial; 2.- Clasificación de estrategia empresarial; 3.-Proceso estratégico; 4.- Objetivos del proceso estratégico; 5.- Etapas del proceso estratégico

1.- Estrategia empresarial

El término estrategia, tiene su origen en el mundo militar, se refiere a la relación entre objetivos y medios, entre los resultados que se quieren lograr, y los recursos que tienen a disposición para hacerlo.

Según *Mitzberg, Quinn y Voyer (1997)*, en el campo de la administración, una estrategia, es el plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece una secuencia coherente de las acciones a realizar.

Una estrategia bien formulada permite a la organización poner orden y asignar los recursos con los que dispone; con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los principales competidores¹. La estrategia es un patrón a seguir para el logro de sus objetivos. Dicho patrón contiene un conjunto de acciones en forma de planes específicos y con metas bien definidas.

La estrategia empresarial debe ir acorde con los objetivos y necesidades de las diferentes áreas de la empresa. Es decir, uno de los elementos

¹ Consultas a base de información, en Internet: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/acevedo_l_r/capitulo2.pdf, (Junio 2019).

fundamentales a la hora de desarrollar una estrategia es el previo análisis del entorno, del mercado y los competidores, con el fin de poder adaptarnos a lo que nos rodea. La empresa debe desarrollar las capacidades necesarias para adecuarse de manera idónea a estos cambios, valiéndose de la anticipación y capacidad de generar e impulsar ideas innovadoras.

En definitiva, la estrategia empresarial debe ser percibida como el motor e impulsor de toda acción llevada a cabo por parte de la empresa.

De este modo, la estrategia se presenta como una forma creativa y efectiva de lograr las metas planificadas.²

2.- Clasificación de la estrategia

La estrategia puede ser clasificada con las características de su proceso de formulación.

Según su alcance respecto a la organización:

1. Explícita: cuando la estrategia es generada a través de un amplio proceso participativo y de aprobación, mediante determinados cursos de acción; y comunicada abierta y ampliamente, tanto hacia el interior de la organización como hacia el exterior, a todos los participantes relevantes.

2. Implícita: Cuando no existe una creación deliberada de un plan, pero existe una dirección y un adecuado conocimiento de los objetivos de la organización.

Según el proceso de su formulación:

1. Producto de un proceso analítico formal disciplinado: Cuando está orientada a una completa especificación de estrategias a niveles corporativos, unidad de negocios, y funcional.

2. Producto de un proceso de enfoque del poder: Cuando la estrategia es un proceso de negociación entre los jugadores claves.

² Consultas a base de información, en Internet: www.blogventurecapital.com, (junio 2019).

Según la orientación de su formulación:

1. Patrón de acciones pasadas: La estrategia emerge de un patrón de acciones de decisiones pasadas.

2. Planeada con una visión de futuro: La estrategia es principalmente un vehículo de cambio que perfila nuevos cursos de acción.

Según la secuencia, desde que es formulada hasta que es implementada, la estrategia puede adquirir en alguna de estas fases una tipología particular: deliberada o emergente.³

3.- El proceso estratégico

El proceso estratégico es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándole a proyectarse al futuro. Para ello utiliza los análisis externos e internos con el fin de obtener como resultado la formulación de las estrategias deseadas, que son los medios que encaminan a la organización en el largo plazo, determinada como objetivos estratégicos.

El proceso es iterativo, retroalimentado, interactivo y factible de ser revisado en todo momento. Es fundamental la participación de todas las personas claves dentro de la organización, que tengan un conocimiento de las características de la industria, del negocio, de los competidores, y de la demanda y sientan además la inquietud y compromiso de desarrollar mejores capacidades para la organización.

La iteración se basa en el permanente monitoreo del entorno, de la competencia, y de la demanda, es decir, de los clientes y consumidores. El establecer sistemas de alerta temprana es de gran importancia, ya que ello permitirá monitorear los cambios en el entorno, en los competidores, y en la demanda, y así ajustar el proceso manteniéndolo actualizado.

³ D´ALESSIO IPINZA, Fernando, El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia, 1ra edición, Pearson educación de México S.A. de C.V, (México 2008), pág. 7.

El proceso estratégico se convierte en la actividad más importante y fundamental del gerente, quien tiene un rol elemental en el proceso al recaer en él la responsabilidad de desarrollarlo y administrarlo.⁴

4.- Objetivos del proceso estratégico

Llevar a la organización de su situación actual a una situación futura deseada, requiere que ésta asuma como inherentes al proceso el logro de los siguientes objetivos:

- **Productividad y competitividad:** La organización asume el reto de alcanzar un desempeño satisfactorio, que evidencian un uso óptimo y efectivo de los recursos, para lograr altos niveles de competitividad en el sector.
- **Ética y legalidad:** Implica que la organización debe actuar de acuerdo con las reglas que dictan la moral y la ley.
- **Compromiso social:** La organización debe desarrollar actividades que beneficien a su comunidad vinculada.

Además de estos objetivos implícitos se deben desarrollar los objetivos específicos de corto y largo plazo, que conducirán a la organización al futuro deseado.⁵

5.- Etapas del proceso estratégico

⁴ Ibidem, pág. 8.

⁵ Ibidem, pág. 10.



Figura 1. Etapas del proceso estratégico. Fuente: Material de estudio. Cátedra Dirección Estratégica, Facultad de Cs. Económicas, UNT (2018).

Pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico es aquel en el cual se plantea un fin, analiza los medios con los que cuenta para llegar a él, y luego los dispone de tal modo que faciliten su alcance, de la mejor manera posible, con el menor costo temporal, personal y material, y el máximo beneficio.⁶

Análisis estratégico

El análisis estratégico es el proceso que se lleva a cabo para investigar el entorno dentro del cual opera una organización, y el estudio de la propia organización, con el fin de formular una estrategia para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos.

Las empresas deben de realizar periódicamente un análisis estratégico, el cual servirá para determinar las cosas que se deben mejorar y aquellas

⁶ Consultas a base de información, en internet: www.deconceptos.com, (agosto 2019).

que marchan de maravilla, siempre pensando en incrementar la eficiencia y eficacia de la organización mediante el aumento de la capacidad de la organización para implementar y volver a implementar sus recursos de forma inteligente.

El análisis estratégico sirve principalmente para que la empresa sepa hacia dónde quiere ir y hasta dónde quiere llegar. Una de las principales funciones de este análisis es dar lugar a los elementos claves acerca de acontecimientos futuros, es decir, predecir lo que podrá o no suceder, así como la consideración de escenarios alternativos, o diversas condiciones favorables o desfavorables relacionados con los productos o servicios de la empresa.⁷

Formulación de la estrategia

El primer paso para formular una estrategia es revisar la información obtenida al completar el análisis.

Es importante determinar qué recursos tiene actualmente la empresa que pueda ayudar a alcanzar las metas y objetivos definidos. Mediante el proceso de formulación de la estrategia se identifica cualquier área en la cual la empresa tenga que buscar recursos externos. Los problemas que tenga la empresa tienen que ser priorizados por su importancia para tener éxito. Una vez priorizado, se empieza a formular la estrategia. Debido a que las situaciones económicas y el negocio son fluidos, es crítico en esta etapa el desarrollar enfoques alternativos que se ocupen de cada paso del plan.⁸

Implantación de estrategia

La implantación de la estrategia implica convertir el plan estratégico en acciones y después en resultados.

⁷ Consultas a base de información, en internet: www.questionpro.com, (agosto 2019).

⁸ Consultas a base de información, en internet: www.pyme.lavoztx.com, (agosto 2019).

La implantación tiene éxito si la compañía logra sus objetivos estratégicos y los niveles planeados de rendimiento financiero. Lo que contribuye a que este proceso sea tan exigente, es la extensa gama de actividades gerenciales que hay que atender, las muchas maneras por medio de las cuales pueden los directivos abordar cada actividad, la habilidad que se necesita para que se lance una variedad de iniciativas y éstas funcionen, y la renuencia al cambio que se tiene que superar. Además, cada situación de implantación de la estrategia es tan especial que requiere su propio programa de acciones específico. La estrategia se debe implantar de manera que se ajuste a la situación de la organización.⁹

Seguimiento y control de la estrategia

La función del seguimiento es ofrecer información permanente a la gerencia de la empresa y otras personas responsables por la implementación de la estrategia en relación con la ejecución de las actividades y los objetivos previstos, la manera en que se utilizan los recursos disponibles y el avance en los logros de los resultados (metas) esperados. Ello permite impulsar lo que se va realizando con éxito o bien introducir modificaciones a fin de sortear problemas. Para que la información obtenida sea válida, se deben elegir sistemas de información fiables sobre el proceso de realización de la estrategia.¹⁰

⁹ Consultas a base de información, en internet: www.joseacontreras.net, (agosto 2019).

¹⁰ Consulta a base de información, en internet: www.renatamarci-niak.wordpress.com, (agosto 2019).

CAPÍTULO II

PENSAMIENTO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Sumario: 1.- Pensamiento estratégico; 2.- Concepto de análisis estratégico; 3.- Herramientas de análisis estratégico; 3.1.- FODA; 3.2.- Las cinco fuerzas de Porter; 3.3.- El Octógono; 3.4.- Matriz BCG

1.- Pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico expresa “la forma de poder representar determinado modelo mental o estructura cognitiva que debe llevar a la organización a reflexionar sobre su proyecto empresarial, es decir, sobre lo que quiere ser y hacer; y analizar la conveniencia o no, de cambiar lo que está haciendo en el presente, el tipo de organización a que se ha llegado, con el fin de tener un futuro mejor, como respuesta efectiva a su reto estratégico”.¹¹

En otras palabras, aquel que es capaz de anticipar el efecto de las acciones, una visión a largo plazo, creativa y orientada al logro de objetivos puntuales. Como el mismo nombre lo dice, el pensamiento estratégico involucra una estrategia, un plan de acción coordinado y enfocado hacia un logro relevante.

El pensamiento estratégico constituye la base sobre la que se asienta la toma de decisiones estratégicas de una organización y está definido

¹¹ BUENO CAMPOS, Eduardo, MORCILLO ORTEGA, Patricio, SALMADOR SÁNCHEZ, María Paz, Dirección Estratégica: nuevas perspectivas teóricas, 2ª Edición, Edición Pirámide, (Madrid, 2006), pág. 81.

por la interacción de los siguientes cuatro conceptos:

- **Visión:** Traduce lo que quiere ser la empresa y eso predetermina la elección de la estrategia. Se fundamenta en un estado futuro, se reflexiona a largo plazo. “Es una representación de cómo se cree que debe ser el futuro para la empresa, ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas importantes”.

- **Misión:** Establece lo que quiere conseguir la empresa dentro del marco previamente definido por la visión, forma parte del proceso de dirección y planificación estratégica de la empresa. La misión alude al momento presente y futuro de la empresa, es un objetivo compartido por el conjunto de los miembros de la organización, lo cual implica el consenso y compromiso de todos.

- **Objetivo:** Es la expresión concreta y operativa de lo que la organización pretende alcanzar. Es la guía en la consecución de los propósitos, por lo que materializa la misión definida.

- **Acción:** Refleja la concreción final de los objetivos. Es la expresión praxeológica de los resultados pretendidos o de los propósitos a alcanzar en un horizonte determinado, definido en un momento y espacio concretos.¹²



Figura 2. Modelo de pensamiento estratégico. Fuente: www.revistareflexiones.mx (2020)

¹² *Ibidem*, pág.84.

2.- Concepto de análisis estratégico

A través del análisis estratégico podemos conocer el sistema de diagnóstico externo o de evaluación de los efectos de la fuerza competitiva del entorno, y de diagnóstico interno o de evaluación de recursos y capacidades que definen las competencias esenciales de la organización. Este paso en el proceso de formulación de la estrategia es fundamental, ya que no se pueden tomar decisiones de calidad sin tener información de calidad. Como herramientas para realizar el análisis externo e interno se puede destacar el modelo FODA. Para el análisis externo específicamente, el análisis estructural de la industria, conocido como el modelo de las cinco fuerzas de Porter. En cuanto al análisis interno se distingue el modelo de las competencias básicas, el análisis VRIO, el árbol tecnológico de Giget y el Octógono.¹³

3.- Herramientas de análisis estratégico

3.1.- FODA

Es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades). Proviene de las siglas en inglés *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities y Theats*).

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compete.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la organización y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, unidades departamentales, estratégica de negocios, etcétera).

Las conclusiones obtenidas como resultado del FODA, son de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias que se diseñen para el

¹³ ibidem, pág. 85.

logro de los objetivos organizacionales.¹⁴

Al momento de realizar el análisis, es imprescindible ser objetivo y realista en lo que se pondrá en cada cuadrante, la metodología más sencilla consiste en hacerse preguntas en respecto a cada uno de los factores.

Fortalezas

Son todos aquellos elementos internos y positivos que nos diferencian de la competencia y que a su vez son valorados por el cliente.

Algunas preguntas útiles para identificarlas son:

- * ¿Qué cualidades tiene la empresa?
- * ¿Qué ventajas hay en la empresa?
- * ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
- * ¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?
- * ¿Qué percibe la gente del mercado como fortaleza?
- * ¿Qué elementos facilitan obtener una ventaja? ¹⁵

Oportunidad

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

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría.

Su correcta identificación nos permite diseñar estrategias para capitalizarlas.

Para saber qué oportunidades se presentan estas preguntas son de ayuda:

- * ¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa?
- * ¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos?

¹⁴ MARTINEZ, Víctor Francisco, Administración de lo simple a lo complejo, 1a edición para el alumno, (Ciudad autónoma de Buenos Aires, 2016), pág. 124.

¹⁵ Ibidem, pág. 125.

* ¿Existe una coyuntura en la economía del país?

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

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

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

Debilidades

Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos o factores que la organización ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización, o bien aquellas cosas que nos faltan y que son valoradas por nuestro cliente. También pueden incluirse aquí aquellas actividades que desarrollamos de forma deficiente o que no agregan valor alguno.

Las debilidades son problemas internos que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen a ubicarlas son:

* ¿Qué se puede evitar?

* ¿Qué se debería mejorar?

* ¿Qué desventajas hay en la empresa?

* ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

* ¿Qué factores reducen las ventas?

* ¿Qué haces mal?¹⁶

Amenazas

Es necesario identificarlas para generar las acciones adecuadas para neutralizarlas en el caso de que se materialicen o bien disminuir un impacto.

¹⁶ Ibidem, pág. 126.

Las amenazas representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, que nos muestra un horizonte negativo constituyendo problemas potenciales, que de no ser abordados adecuadamente y con el correcto ejercicio de anticipación, pueden ser sumamente perjudiciales para la organización.

A efectos de detectar amenazas, ayudaría preguntar lo siguiente:

*¿Qué obstáculos se enfrentan a la empresa?

*¿Qué están haciendo los competidores?

*¿Se tienen problemas de recursos y capital?

*¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?¹⁷

3.2.- Las cinco fuerzas de Porter

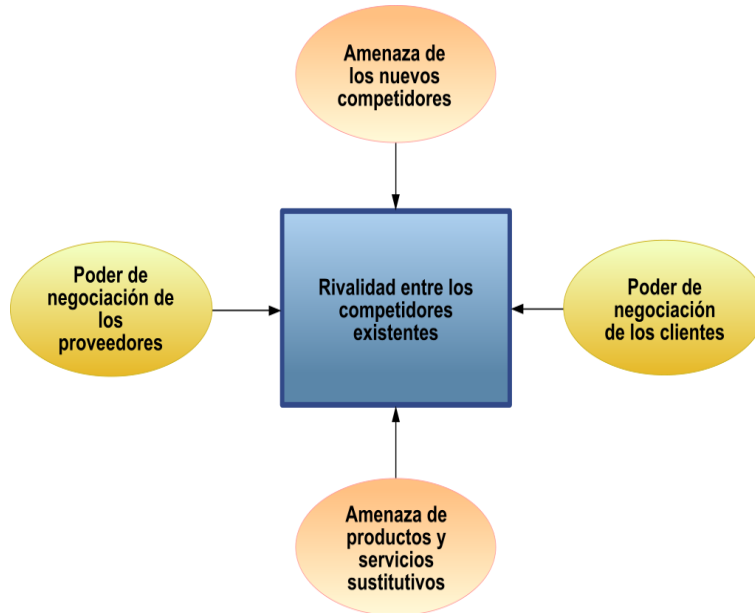


Figura 3. Esquema ilustrativo de las cinco fuerzas identificadas por Porter. Fuente: www.wikipedia.org (2020)

¹⁷ Ibidem, pág. 127.

- **Rivalidad entre los competidores:** en función a la rivalidad existente entre la competencia se define la rentabilidad de un sector.

- **Amenaza de nuevos competidores:** Un sector atractivo atraerá interesados en participar de dicho negocio. Mientras más atractivo, o rentable es un sector, mayores amenazas tiene de que otros competidores quieran ingresar en él. Los actuales integrantes del sector pueden establecer barreras de entrada al sector que obstaculizan o dificultan el acceso a terceros. Entre dichas barreras se encuentran: Economías de escala, diferencias de producto en propiedad, valor de la marca, patentes, requerimientos de capital, acceso a canales de distribución, curva de aprendizaje, acceso a determinadas tecnologías, acceso a materias primas estratégicas, etc.¹⁸

- **Amenaza de productos sustitutos:** son los productos o servicios que satisfacen la misma necesidad.

- **Poder de negociación de los clientes:** Se refiere a la capacidad del cliente para negociar el precio de un producto o servicio.

Un mayor poder de negociación del cliente lo pone en una situación de ventaja sobre las organizaciones que integran el sector, y esto se verá reflejado en el nivel de rentabilidad de estas.

- **Poder de negociación de los proveedores:** Se refiere a una amenaza impuesta sobre el sector por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la característica de los insumos que proveen, por impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc.¹⁹

3.3.- El octógono

Es una herramienta que permite el diagnóstico y evaluación de la empresa. No es un fin en sí mismo, es un instrumento que ayudará a la búsqueda de solución de problemas y a la toma de decisiones.

¹⁸ Ibidem, pág. 113.

¹⁹ Consultas a base de información, en Internet: www.wikipedia.org, (mayo 2019).

El objetivo de utilizar esta herramienta es descubrir incoherencias e inconsistencias en la organización.

Esta herramienta consta de tres niveles:

1º NIVEL: Plano Estratégico Formal (Modelo Mecanicista)

- Entorno Externo: Aspectos del entorno en el que se desarrolla la empresa (crecimiento del sector, competencia, normativas, etc.).
- Estrategia: Aquello relacionado a la planificación de la empresa (estrategia de crecimiento, liderazgo en costos, etc.) o la ausencia de ella.
- Sistemas formales: Herramientas que utiliza la dirección para controlar el cumplimiento de lo planeado.
- Estructura formal: Mientras que la estrategia es la expresión de qué se va a hacer, la estructura es la expresión de quién lo va a hacer.

2º NIVEL: Modelo Psicosociológico

- Saber distintivo: Lo que la empresa hace especialmente bien.
- Estilos de Dirección: Participación, comunicación, delegación, libertad en la toma de decisiones.
- Estructura Real: Las relaciones reales entre los miembros de la organización.

3º NIVEL: Modelo Antropológico (afectivo, motivación interna)

- Misión Externa: Define el propósito principal de la organización.
- Valores de la Dirección: Manera en que la empresa considera a sus recursos humanos (personas valiosas, recursos fácilmente reemplazables).
- Misión Interna: El propósito de la empresa con el personal de la organización. Relacionada a la Motivación.
- Entorno Interno: Aspectos relacionados al ambiente interno de la empresa.²⁰

²⁰ SORIA, Julio Marcelo, Dirección estratégica, Facultad de Cs. Económicas, UNT, (Tucumán, 2017).

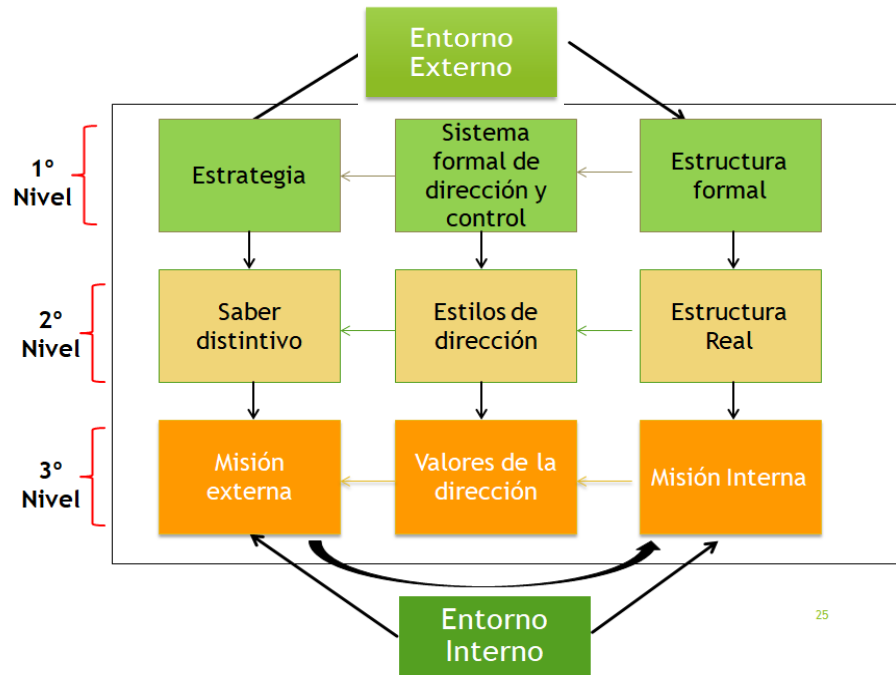


Figura 4. Herramienta El Octógono. Fuente: Material de estudio - Catedra Dirección Estratégica, Facultad de Cs. Económicas, UNT (2018)

3.4- Matriz BCG

Para analizar la posición estratégica de un producto o una unidad Estratégica de Negocios (UEN), *Boston Consulting Group*, desarrolló un modelo de análisis de cartera de negocios, también llamado “análisis de portafolio”, matriz BCG o matriz de crecimiento-participación.

La matriz clasifica los productos o UEN según la tasa de crecimiento del mercado, el cual sirve de indicador de atractivo de este y la participación relativa o cuota de mercado que se utiliza como indicador de la competitividad.

A su vez los cuatro cuadrantes representan distintas categorías de las unidades estratégicas de negocios o bien de productos muy importantes. Estas cuatro categorías, sirven para saber qué estrategias aplicar en cada caso y presenta una mirada comercial y financiera, dado que señala cómo generan y requieren de fondos según cada etapa del producto.

La matriz es una redefinición del concepto tradicional del ciclo de vida

del producto (Introducción, Crecimiento, Madurez, Declive).²¹

Los cuadrantes de la matriz BCG son:

• **Negocios o productos signo de interrogación:** Son productos o UEN que tienen poca participación en el mercado, pero altas tasas de crecimiento. Por lo general se trata de productos nuevos que requieren gran cantidad de recursos para mantener su participación, y por ello, en el ciclo de vida del producto se encuentra en su fase de introducción.

Hay que reevaluar la estrategia en este cuadrante porque se puede convertir en una estrella o en un perro.

• **Negocios o producto estrella:** Son productos o unidad económica de negocio de gran crecimiento y gran participación, se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio ya que representan la esperanza del futuro.

En el ciclo de vida de producto se ubican en la etapa de crecimiento.

• **Negocios o productos vaca lechera:** Los productos o negocios vaca lechera son productos que tienen una posición privilegiada por su participación (productos líderes) en un mercado de bajo crecimiento o industrias maduras (por las bajas tasas de crecimiento). Presentan costos bajos, por ello se obtiene más efectivo del que se invierte.

En el ciclo de vida de los productos la vaca lechera se ubica en el cuadrante de la madurez.

• **Negocios o productos perro:** Estas UEN o productos tienen poca participación en el mercado y no hay crecimiento. A una empresa no le conviene invertir mucho en esta categoría de unidades, por ser poco rentables y hasta a veces presentan rentabilidad negativa, son productos o negocios que se encuentran en su última etapa de vida, no se recomienda invertir.

En el ciclo de vida del producto, se encuentra en la etapa de declive.

²¹ MARTINEZ, Víctor Francisco, Op. cit., pág. 131.



Figura 5. Matriz BCG. Fuente: www.wikipedia.org (2020).

CAPÍTULO III

ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

Sumario: 1.- Estructura organizacional; 2.-Sistemas de Dirección;
3.- Gestión por competencias; 4.-Estilo de mando

1.- Estructura organizacional

Es la división de cada una de las actividades que desarrolla la empresa, las mismas son agrupadas en áreas o departamentos.

Entre los tipos de estructura podemos definir los siguientes:

Estructura lineal: Es un tipo de estructura sencilla, generalmente presente en pequeñas empresas, en la misma impera la jerarquía y la unidad de mando. Se basa en la autoridad directa del jefe hacia los subordinados.

Estructura Funcional: Se basa en una mayor especialización de los empleados, con conocimientos más concretos y específicos del área donde se desarrollan, con el objetivo de obtener una mayor productividad.

Estructura divisional: posee una cierta descentralización, con divisiones creadas en base a los distintos tipos de productos que se comercializan, de las diferentes zonas o áreas geográficas, tipos de clientes, o tipos de funciones administrativas que desarrolla.

Estructura matricial: Se agrupa el personal temporalmente para que se encargue de un proyecto en particular, esto se realiza para alcanzar un objetivo específico.

Organización en trébol: Es una estructura flexible, la organización se expresa como un trébol de cuatro hojas:

- 1) Núcleo de trabajadores permanentes.
- 2) Trabajo flexible: trabajo temporal o parcial, más barato.
- 3) La subcontratación: trabajo que lo hace mejor otra empresa y/o es más barato.
- 4) Autoservicio: El cliente es el que realiza el trabajo y con esto se reducen costos.

Estructura hipertexto: estas organizaciones incorporan el proceso de aprendizaje a su estructura organizativa y descansan sobre la base de tres capas o niveles profundamente interrelacionados:

- El nivel sistema de negocios
- El nivel equipo de proyecto
- El nivel base de conocimientos

El planteamiento es el siguiente: Una empresa se encuentra estructurada de una forma determinada. De esta estructura, bastante fija y muchas veces burocrática, denominada *sistema de negocios*, van a surgir una serie de *equipos de trabajo* que van a realizar su actividad de la forma más adhocrática posible, ajustándose a las necesidades y especificidades de sus clientes. La colaboración entre estos equipos va a ser básica para lograr los objetivos propuestos y para transmitirse los conocimientos que vayan adquiriendo por el desarrollo de su trabajo.

Los conocimientos que se están logrando por la actuación de los *equipos de proyecto*, a través de un claro proceso de aprendizaje, no pueden perderse, por lo que debe crearse una adecuada *base de conocimientos*. Esta base, se va a mezclar con la visión corporativa, la cultura organizativa y otros

elementos constituyendo la memoria viva de la organización que debe sobrevivir a las personas que actualmente están desempeñando sus actividades en la empresa.²²

Estructura Hipertrébol: es una mezcla de la estructura trébol y de hipertexto, adapta la parte burocrática de las organizaciones hipertexto en forma de trébol.

2.- Sistemas de Dirección

Son herramientas que tiene un administrador y que permiten mejorar el día a día, en este elemento se puede mencionar los sistemas de planificación, control, evaluación, información, guías para la toma de decisiones.

3.- Gestión por competencias

Determina el rol que los individuos ejercen en la marcha de la institución. Se define por el grado de estructuración de las tareas, por el nivel y número de las responsabilidades, por las atribuciones y por la rendición de cuentas. Refleja el grado de confianza otorgado a la persona, pues el diseño del puesto de trabajo nos dirá la autonomía que gozará el empleado en su desempeño, así como el número y nivel de utilización de sus capacidades potenciales.²³

4.- Estilo de mando

Los estilos de liderazgo más comunes son:

a) Liderazgo Autocrático: El líder es el único que toma las decisiones sin tener en cuenta la opinión de sus colaboradores, informa a los mismos cuando y como se deben hacer las tareas, exige obediencia y supervisa minuciosamente muy de cerca.

²² DIRECCION ESTRATEGICA, nota técnica: propuesta de un nuevo modelo de estructura organizativa ante el reto de la nueva economía. Las estructuras hipertrébol, Fac. de Cs. Económicas, UNT, (Tucumán 2017).

²³ Ibidem.

Los sistemas de evaluación son conocidos por todo el grupo.

b) Liderazgo Democrático: Alienta la participación de los colaboradores en la toma de decisiones, busca un consenso entre las opiniones, adopta la posición de ser un guía para sus colaboradores, entre las características se resalta la escucha activa, el respeto, delegar tareas y apoyo al equipo de trabajo.

c) Liderazgo liberal: Este estilo de liderazgo se basa en la libertad y en la responsabilidad individual. El líder no asume ningún tipo de autoridad con sus empleados. Los colaboradores tienen mayor independencia operativa y toma de decisiones.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Sumario: 1.-Descripción de la empresa; 2.-Negocio; 3.-Misión, Visión y Valores; 4.-Estructura organizacional de la empresa

1.- Descripción de la empresa

La Casa del estampador es una empresa tucumana, ubicada en San Miguel de Tucumán, a metros de Plaza Alberdi. Se dedica a la venta de impresoras de sublimación digital, estampadoras manuales e insumos para el estampador. Entre los insumos que comercializa se encuentran: lonas, vinilo adhesivo para sublimación, vinilo termotransferible para el estampado textil y otros productos aptos para tal fin como llaveros, tazas, remeras, gorras, adornos, etc. Además, realizan la venta de las tintas necesarias para las impresoras plotter y brindan capacitaciones a personas interesadas en incursionar en el rubro.

Fue fundada hace siete años, inició como un proyecto entre dos amigos que vieron una oportunidad de negocio bastante interesante y novedoso, sin embargo, sólo uno de sus fundadores decidió continuar con esta idea. Actualmente, la empresa es una Sociedad de Responsabilidad Limitada, conformada por una socia minoritaria (la esposa) y un socio gerente encargado de la dirección (el socio fundador).

La idea de este proyecto surgió al detectar que había un sector del mercado interesado en este rubro y que en ese momento en Tucumán no había proveedores que satisfagan la demanda de estos clientes.

Iniciaron el negocio en San Miguel de Tucumán, en el que tuvieron gran éxito, debido a que este rubro tiene una demanda en ascenso ya que la impresión digital de sublimación es más económica, rápida y cómoda para el uso de publicidad y promoción de locales comerciales, campañas electorales, eventos personales, entre otros, además de brindar la posibilidad de incluir diseños personalizados. A si mismo brinda la versatilidad de que en el futuro se extienda la gama de productos ofrecidos sin modificar la maquinaria. Para lograr un mayor alcance y expansión en el norte argentino decidieron adquirir una sucursal en Salta que pertenecía al proveedor, esto les permitió ampliar su cartera de clientes y abaratar costos.

Para instalar este negocio tuvieron el apoyo y asesoramiento de la empresa Iparraguirre Hnos. localizada en la provincia de Córdoba, que cuenta con más de dieciocho años en el mercado. Esta empresa es fabricante e importadora de una variada gama de insumos para sublimación, impresoras y equipos para sublimar, entre otros. Con ella, lograron una alianza estratégica consiguiendo la exclusividad en el norte argentino de la comercialización de las maquinarias EPSON y otros productos, esto les permitió mejorar su situación competitiva e ir creciendo al lado de esta compañía que cuenta con gran experiencia en el rubro. También posee otros proveedores, pero de productos que no compiten con la empresa cordobesa, como en el caso de la serigrafía, línea de plásticos que se subliman como: tazas, vasos, platos, etc.

Los productos llegan a Tucumán, donde son almacenados y se organiza su logística, desde allí se distribuyen a algunas provincias y el resto son enviados a Salta para hacer las demás entregas y almacenamiento de productos pequeños. Cuenta con cinco empleados en Tucumán y uno en Salta.

Al momento de recibir clientes minoristas, estos son asesorados y luego derivados de acuerdo con sus necesidades a clientes registrados en la base de datos de la organización.

La casa del estampador cuenta con un programa de inclusión social en el que jóvenes con capacidades diferentes realizan sus primeras prácticas laborales, son contratados por un periodo de tres a seis meses durante los cuales realizan tareas acordes a sus capacidades y son remunerados con un incentivo económico. Por medio de este programa, La Casa del estampador brinda su aporte a la sociedad permitiendo que estos chicos puedan realizar sus prácticas laborales en la empresa donde son capacitados y se los inserta en el mundo laboral.



Figura 6. Logo de la empresa. Fuente: Facebook de la empresa (2020).



Figura 7. Frente del local de atención al público, Tucumán. Fuente: Elaboración propia (2020).



Figura 8. Interior de la empresa. Fuente: Elaboración propia (2020).



Figura 9. Interior de la empresa. Fuente: Elaboración propia (2020).



Figura 10. Interior de la empresa. Fuente: Elaboración propia (2020).

2.- Negocio

El negocio se dedica a la venta de maquinarias e insumos para impresión digital por mayor, enfocado al microempresario, es decir, aquel que va a producir el producto para el consumidor final. Los productos que comercializan son:

- Insumos para sublimación y serigrafía
- Estampadoras
- Calesitas/ pulpo serigráfico
- Plotters de corte
- Plotters de impresión EPSON
- Impresoras EPSON
- Cartuchos y tintas EPSON
- Cortadoras y grabadoras láser
- Máquinas e insumos para pines
- Vinilos
- Remeras, Tazas, Vasos, platos, entre otros artículos por mayor



Figura 11. Impresora Plotter. Fuente: www.lacasadelestampador.business.site (2020).



Figura 12. Insumo para sublimación. Fuente: Facebook de la empresa.

3.- Misión, visión, valores

La empresa actualmente no tiene formalizada su visión, misión y valores. Todo está en el pensamiento del socio gerente, pero no es comunicado al recurso humano de la organización.

4.- Estructura organizacional de la empresa

La empresa no posee un organigrama formal. A efectos del análisis, se puede decir que se asemeja al tipo de estructura lineal, ya que el gerente general es el único que tiene la responsabilidad del mando y toma todas las decisiones.

Los puestos de trabajo no están definidos, una misma tarea puede ser realizada por distintos empleados, por ejemplo, el encargado de ventas puede cobrar o el empleado administrativo colabora en algunas ocasiones con las ventas.

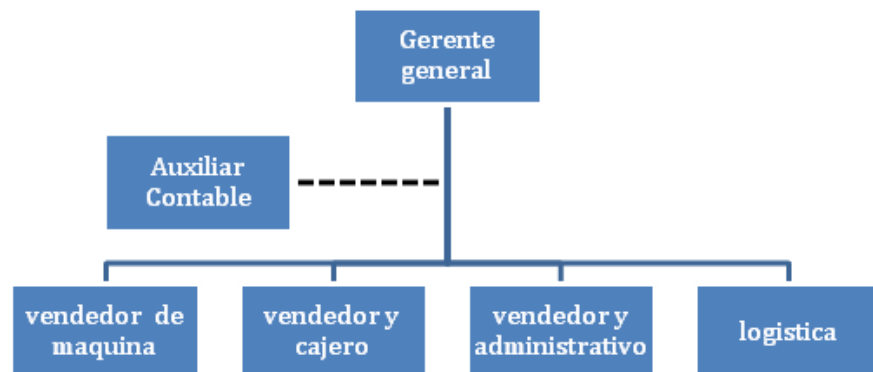


Figura 13. Representación organigrama actual. Fuente: Elaboración propia (2020).

CAPÍTULO V

ANÁLISIS ESTRATÉGICO APLICADO A LA EMPRESA

Sumario: 1.- Herramientas de análisis estratégico; 1.1.- Análisis FODA; 1.2.- Análisis Las cinco fuerzas de Porter; 1.3.- Análisis El Octógono; 1.4.- Análisis Matriz BCG

1.- Herramientas de análisis estratégico

1.1.- Análisis FODA

Fortalezas:

- Único Distribuidor Oficial de la marca EPSON en Tucumán.
- Prestigio de la marca que representa y amplia experiencia en el rubro.
- Posicionamiento en el mercado.
- Integración vertical hacia adelante: la empresa cuenta con logística propia para acercar los productos comercializados a los clientes.
- Variedad de servicios y producto que brinda.
- Expansión de la red de distribución.

Debilidades:

- La misión y visión del socio gerente no es compartida con la organización.
- No existen objetivos establecidos a corto o largo plazo.

-Los empleados sienten que las tareas no son explicadas claramente.

-Conflictos recurrentes entre empleados.

-*Principal* no delega tareas.

-Comunicación deficiente.

-No posee software integral de gestión (se usa Word y Excel).

-Falta de sistemas de recompensas (o sistema de premio y castigo).

-Falta de capacitación integral (sólo un empleado se capacita).

- La empresa actualmente posee una página web básica con sus datos de contacto, pocas imágenes y con poca interacción hacia el público, no posee tienda online.

Oportunidades:

-Crecimiento de mercado.

-Sin competencia directa de maquinarias de impresión digital a nivel regional

-Incremento de demanda en fechas especiales.

-Posibilidad de ventas cruzadas.

-Incorporación de nuevas tecnologías.

-Diversificar rubro: brindar servicios de capacitación enfocado al público en general.

-Alianzas estratégicas.

Amenazas:

-Posibles restricciones a la empresa proveedora de maquinaria e insumos.

-Cambio en las políticas de venta de la empresa proveedora.

-Aumento de precios de insumos.

-Entradas de competidores con mejores precios.

-Aumento de costos de financiamiento.

- Personal capacitado atraído por competidores.
- Crisis económicas en el país.
- Pandemia que inicie una cuarentena y se vea afectado el funcionamiento normal de la empresa.
- Nuevos competidores que venden en plataformas en línea.

1.2.- Análisis Las Cinco fuerzas de Porter

Se realizó el análisis tanto para las máquinas de impresión digital y estampadoras, como para los insumos que comercializa la empresa:

- **Competidores del mismo sector:**

- **Máquinas de impresión digital y estampadoras**

Posee contrato de exclusividad con la marca Epson, convirtiéndose en el único distribuidor oficial en la provincia; por lo tanto, no tienen un competidor directo en la región, pero sí a través de venta online con respecto a las máquinas.

- **Insumos**

- Casagraff
 - Tecnograff
 - Vendedores online

- **Competidores potenciales:**

- **Máquinas de impresión digital y estampadoras:** Altas barreras de entrada, principalmente por los altos costos de inversión inicial.

Locales que sólo venden insumos actualmente adicionen ventas de impresoras plotter.

- **Insumos:** Grandes librerías y artísticas que adicionen ventas de insumo para sublimación.

- **Clientes:**

- **Máquinas de impresión digital y estampadoras:** El poder de negociación de los clientes es ínfimo, debido que el costo de las maquinarias

está cotizado en moneda extranjera. En todo caso las negociaciones que se ofrecen son en cuanto a la forma de financiación.

- **Insumos:** Los clientes tienen poder de negociación por la competencia presente que ofrece estos mismos productos.

- **Productos o servicios sustitutos:**

- **Máquinas de impresión digital y estampadoras:** Letristas especializados en pintar carteles.

- **Insumos:** no existen otros productos sustitutos para sublimar.

- **Poder de proveedores:**

- **Máquinas de impresión digital:** bajo poder de negociación con el proveedor actual.

- **Insumos:** al igual que las maquinarias, los insumos son comprados a Iparraguirre Hnos., lo cual le otorga bajo poder de negociación.

1.3.- Análisis El OCTÓGONO

Primer Nivel:

- **Entorno externo:** Importante participación en el mercado nacional.

- **Estrategia:** Solo es conocida por el dueño, por lo tanto, no está formalizada, ni es transmitida a todos los miembros de la organización. No hay objetivos definidos, el recurso humano no tiene las tareas claras.

- **Sistema Formal de Dirección y Control:** No existen manuales de procedimiento, sistema de retribución, sistema de evaluación de desempeño ni sistema de control.

En cuanto a los sistemas de información tiene registros básicos. La empresa realiza controles de stock y cierres de cajas en planillas de Excel, los presupuestos y cuentas corrientes de clientes se realiza en Word.

- **Estructura formal:** La empresa no posee un organigrama. Los puestos de trabajo están definidos, pero eventualmente si es necesario deben

cumplir otras funciones en otros puestos, por ejemplo, el vendedor realiza la función de cobrar o también realiza tareas administrativas. No hay división de tareas en los puestos.

Segundo Nivel:

- **Saber distintivo:** Es el único local que distribuye las máquinas Epson en la región, también brinda una amplia línea de insumos, asesoramiento técnico, brinda talleres, capacitaciones y exposiciones.

- **Estilo de dirección:** El jefe tiene una vaga idea de lo que quiere a futuro, pero no es comunicada a los miembros de la organización, algunas actividades no son delegadas y la libertad para toma de decisiones es ínfima. Presenta un trato informal con el recurso humano. Se ve representado por un estilo de liderazgo autocrático.

- **Estructura Real:** La empresa está compuesta por el socio gerente, una colaboradora administrativa, un vendedor capacitado de máquinas, una vendedora de insumos que también se encarga de cobranza, un vendedor que además realiza tareas administrativas, un personal de logística y cuenta con un contador externo para asesoramiento fiscal. En la sucursal de Salta hay una sola persona que realiza funciones de venta y cobro.

Tercer Nivel:

- **Misión Externa:** La empresa se dedica a la comercialización de maquinarias digitales y estampadoras manuales e insumos, brinda asesoramiento personalizado y capacitaciones a personas afines al rubro. Los clientes principales se encuentran en Tucumán y Salta, pero también se comercializa algunos equipos a otras provincias cercanas. La Casa del estampador pretende ser reconocida como una empresa innovadora, con tecnología de última generación, líder del norte argentino.

- **Valores de la Dirección:** Esta empresa al ser familiar tiene un trato amable y de cierta confianza con los empleados. Algunos empleados están

desde los inicios de la empresa, se valora el esfuerzo realizado por los mismos, no los ve como un simple recurso más.

- Misión Interna: No todos los colaboradores de la organización son capacitados. Los mismos tienen poca facultad en decisiones relacionadas a sus puestos.

- Entorno Interno: Ambiente con una cultura informal, desestructurada y relajada.

1.4.- Análisis Matriz BCG

La empresa bajo análisis está situada como un negocio ESTRELLA: tiene una elevada tasa de crecimiento debido a la amplia experiencia en el rubro y alta participación en el mercado, al comercializar principalmente productos tecnológicos que requieren grandes inversiones y constante innovación. Esto es logrado en gran medida porque el proveedor actual se mantiene a la vanguardia presentando nuevas líneas de productos e incluso líneas de producción propias lo que permite suplantar importaciones.

CAPÍTULO VI

DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA Y PROPUESTAS DE MEJORA

Sumario: 1.- Diagnostico de la empresa “La casa del estampador”;
1.1.- Estrategia; 1.2.- Estructura; 1.3.- Sistema de dirección; 1.4.- Liderazgo; 1.5.-Gestión por competencia; 2.- Propuestas de mejora; 2.1.- Estrategia; 2.2.- Misión, Visión y Valores; 2.3.- Estructura; 2.4.- Sistema de Dirección; 2.5.- Manual de funciones; 2.6.- Liderazgo; 2.7.- Gestión por competencias

1.- Diagnostico de la empresa “La casa del estampador”

1.1- Estrategia

Condición actual

- La estrategia sólo es conocida por el socio gerente, no es transmitida a los empleados.

Puntos por mejorar

- Estrategia, misión, visión y objetivos sin formalizar.
- Falta de Comunicación a los empleados.

1.2- Estructura

Condición actual

- La empresa no posee organigrama formal.
- El organigrama real es el siguiente:

- Un socio gerente encargado de la dirección y el control comercial del negocio, las tareas bancarias son exclusivamente de su función, como así también las operatorias de compras y pagos a proveedores.
- Un empleado administrativo se encarga de llevar las cuentas de los clientes y de los proveedores.
- Un personal de logística.
- Un vendedor de máquinas para impresión digital, quien además de vender realiza asesoramiento al cliente.
- Una vendedora de insumos que también se encarga de cobranza.
- Un vendedor que además realiza tareas administrativas.
- El contador es externo a la organización.

Puntos por mejorar

- No tiene organigrama formal.
- No existe una clara división de trabajo ya que a veces el mismo que vende cobra, o el mismo que vende realiza tareas administrativas.

1.3- Sistemas de dirección

Condición actual

- La empresa realiza controles de stock y cierres de caja en planilla de Excel.
- Los presupuestos los realiza con Word.
- Los registros de cuentas de clientes los llevan en Word.
- No poseen manuales de función.
- No poseen sistemas adecuados de retribución, control y evaluación de desempeño. Algunos empleados están disconformes con sus sueldos y tareas asignadas.

- La empresa posee página web básica que sólo sirve para datos de contacto.

Puntos por mejorar

- Los sistemas de información que tiene el negocio son a través de registros básicos.
- Sistema de retribución.
- Carece de sistemas de control y evaluación del desempeño.

- Mejorar la página web, hacerla más profesional y agregar una tienda online.

1.4- Liderazgo

Condición actual

- El estilo de liderazgo es autocrático.
- El jefe tiene un ideal de lo que quiere a futuro, pero no es comunicada a los miembros de la organización.
- La libertad para la toma de decisiones por parte de los empleados es ínfima.
- El gerente presenta un trato informal con sus colaboradores.

Puntos por mejorar

- El líder no delega algunas operaciones a sus colaboradores por desconfianza.
- Poco poder de toma de decisiones por parte de los empleados.

1.5- Gestión por competencia

Condición actual

- Las capacitaciones generalmente las realiza un empleado de la empresa (el vendedor de máquinas de impresión digital) y éste les transmite a sus compañeros, aunque no pertenezcan al mismo puesto.

- La elección del personal está a cargo del socio gerente: en un principio fue por recomendación de conocidos y actualmente solicita ayuda a un amigo que tiene conocimientos en recursos humanos.

Puntos por mejorar

- Las capacitaciones son realizadas por solo uno de los empleados.
- Los empleados no fueron contratados a través de un proceso de selección idóneo.

2.- Propuestas de mejora

2.1- Estrategia

Se propone la formalización de la estrategia, la misión, visión y valores. Y que la misma sea transmitida al personal para que se sientan partícipes de la organización.

Para la creación de la estrategia se recomienda tener en cuenta el texto de *Phahalad y Hamel* (1990) citado en el libro del profesor Julio Soria. En el mismo se señalan que es importante centrarse en las precondiciones necesarias que hacen emerger a la estrategia, identificando las siguientes cinco variables:

1. Nuevas voces: escuchar a la gente joven, a los nuevos empleados y a los agentes externos.

2. Nuevas conversaciones: ir más allá de las fronteras tradicionales de la organización y de los sectores de actividad.

3. nuevas pasiones: fomentar el entusiasmo del descubrimiento y ofrecer una perspectiva de nuevas oportunidades.

4. Nuevas perspectivas: ver la realidad desde otro punto de vista.

5. Nuevos experimentos: alentar pequeños experimentos que no supongan altos riesgos para hacer las cosas de forma diferente.

En base a la información recabada en entrevistas realizadas, y de la operativa del negocio se propone la siguiente misión, visión y valores.

2.2- Misión, visión y valores

Misión

Somos una empresa dedicada a la comercialización de maquinarias e insumos para el estampado y serigrafía, que ofrece un amplio portafolio de productos de la más alta calidad, brindando un asesoramiento personalizado.

Visión

Ser una empresa reconocida en el norte argentino por sus productos innovadores y tecnología de última generación. Poder expandirnos y lograr una mayor participación de mercado a través de la venta online.

Valores

- Innovación
- Competitividad
- Vocación de servicio
- Calidad
- Puntualidad y responsabilidad
- Ética
- Compromiso Social

2.3- Estructura

Se recomienda la formalización de un organigrama y el que mejor se adaptaría a este negocio sería un organigrama de estructura funcional. Las ventajas de aplicar esa estructura serían: la especialización de cada área, facilitar el desempeño y eficiencia de cada trabajador. Se aconseja que en los puestos se refleje la división de tareas, que sean dos vendedores (uno de máquina de impresión digital y el otro de insumos), un cajero, un encargado de logística y un administrativo contable. Esto permitirá que el recurso humano tenga las tareas claras acerca de su puesto de trabajo y puedan establecerse responsabilidades acordes. Se recomienda que un solo trabajador, cumpla la

función de cajero, teniendo en cuenta los principios de control, el dinero debe ingresar y salir por un solo lugar para mayor control.

Estructura formal propuesta:

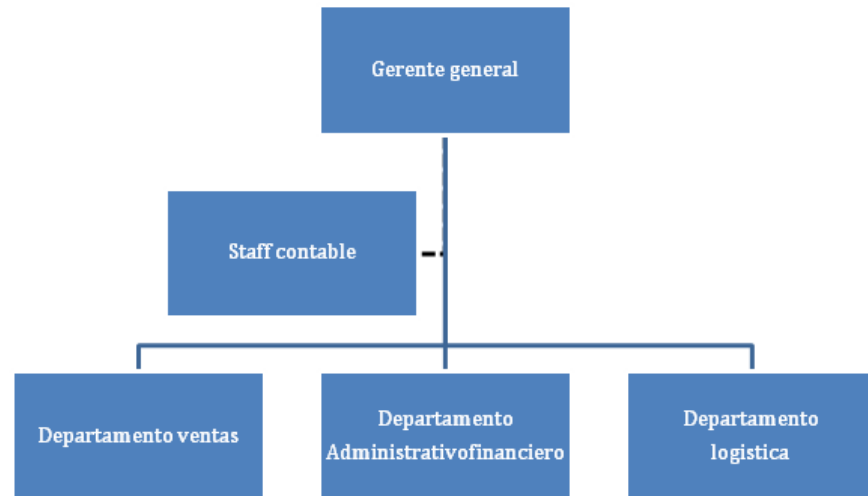


Figura 14. Organigrama propuesto. Fuente: Elaboración propia (2020)

2.4- Sistemas de dirección

- Implementar un sistema de información para la gestión integral, que contenga módulo de venta, contabilidad, stock, movimientos de caja, cuentas corrientes y compras. Con dicho software se logrará maximizar la eficiencia, la calidad de los procesos y el adecuado control de stock y disponibilidades. Esto contribuirá para mejorar la calidad de la información útil para la toma de decisiones.

- Analizar el sistema de retribución actual ya que algunos empleados están disconformes con su sueldo, se podría establecer premios teniendo en cuenta el logro de metas propuestas en el período.

- Se propone un manual de funciones para los distintos cargos de la empresa, a fin de tener en claro los objetivos del puesto y los requisitos ideales para el mismo.

- Se recomienda mejorar la presencia de la empresa en internet, profesionalizando la página web, manteniendo actualizada la misma y posibilitando mayor interacción con el cliente, ya que muchas veces un potencial cliente primero ingresa en la web para obtener información de los productos y del negocio. Además se podría optar por la creación de una tienda online.

2.5- Manual de funciones

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	<i>Gerente general</i>
Dependencia	
Número de cargos	1
Reporta a	
Requisitos	
Requisito de formación	Secundario completo, honestidad, ordenado, planeación, liderazgo, toma de decisiones, orientación al logro, negociación, compromiso con la organización
Requisito de experiencia	6 o más meses de experiencia en puesto similar
Objetivo principal: Realizar operaciones de gestión, planeación, control, dirección para el logro de metas del negocio.	
Principales funciones: <ul style="list-style-type: none">● Supervisar al personal a su cargo● Diseñar planes y programas para mejorar la empresa● Establecer las políticas, objetivos y programas de la empresa● Coordinar con los proveedores el abastecimiento oportuno de los productos● Analizar el entorno de la organización● Investigar los avances del rubro del negocio● Manejar óptimamente los recursos materiales, humanos, financieros, y tecnológicos de la organización● Planear, administrar y controlar presupuestos● Coordinar el diseño, organización, ejecución y control de planes, programas, proyectos o actividades técnicas y/o administrativa de sus colaboradores● Velar por el cumplimiento de normas y de los procedimientos vigentes● Generar estrategias y plan de marketing para los productos y servicios de la compañía.● Proponer mejoras continuas en los procesos del negocio● Participar en el proceso de selección del personal● Participar en el seguimiento y monitoreo del sistema de gestión integral, para detectar las deficiencias e implementación de las acciones correctivas y preventivas necesarias	

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	<i>Vendedor de máquinas de impresión digital</i>
Dependencia	Departamento ventas
Número de cargos	1
Reporta a	Gerente general
Requisitos	
Requisitos de formación	Secundario completo, puntualidad, buen trato con la gente, conocimiento sobre el rubro en el que se desempeña, comunicación asertiva, identificación con la empresa
Requisitos de experiencia	6 o más meses de experiencia en puesto similar
Objetivo principal: Vender los productos de la marca que representa con asesoramiento y trato cordial al cliente	
Principales funciones: <ul style="list-style-type: none">• Recibir y asesorar cordialmente al cliente.• Orientar al cliente sobre todas las alternativas de compras• Informar sobre las características y promociones de los productos• Mostrar buena actitud de venta• Ser el nexo proactivo entre el cliente y la empresa• Captar nuevos clientes• Establecer comunicación asertiva con los usuarios para conocer sus necesidades y responder adecuadamente a las mismas.• Elaborar y comunicar un reporte de ventas• Generar y cultivar buenas relaciones con los clientes• Lograr los objetivos y metas propuestas por la compañía• Prestar atención a las inquietudes del cliente y anotarlas para luego comunicarle a la gerencia• Mantener su sector de trabajo en buenas condiciones Realizar cualquier otra tarea afín que sea asignada	

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	<i>Vendedor de insumos para impresión digital</i>
Dependencia	Departamento ventas
Número de cargos	1
Reporta a	Gerente general
Requisitos	
Requisitos de formación	Secundario completo, puntualidad, buen trato con la gente, conocimiento sobre el rubro en el que se desempeña, comunicación asertiva, identificación con la empresa
Requisitos de experiencia	6 o más meses de experiencia en puesto similar
Objetivo principal: Vender los productos de la marca que representa con asesoramiento y trato cordial al cliente.	
Principales funciones: <ul style="list-style-type: none">• Recibir y asesorar amablemente al cliente.• Orientar al cliente sobre la diversidad de productos y opciones de compra• Informar sobre las características y promociones de los productos• Establecer comunicación asertiva con los usuarios para conocer sus necesidades y responder adecuadamente a las mismas.• Mostrar buena actitud de venta• Ser el nexo proactivo entre el cliente y la empresa• Captar nuevos clientes• Elaborar y comunicar un reporte de ventas• Generar y cultivar buenas relaciones con los clientes• Prestar atención a las inquietudes del cliente y anotarlas para luego comunicarle a la gerencia• Mantener su sector de trabajo en buenas condiciones Realizar cualquier otra tarea afín que sea asignada	

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	<i>Encargado de logística</i>
Dependencia	Departamento de logística
Número de cargos	1
Reporta a	Gerente general
Requisitos	
Requisitos de formación	Secundario completo, conocimiento en procesos de logística
Requisitos de experiencia	6 o más meses de experiencia en puesto similar
Objetivo principal: Llevar a cabo correctamente los procesos de recepción, almacenamiento, ubicación y despacho de los productos	
Principales funciones: <ul style="list-style-type: none">• Controlar los gastos de transportes de los productos• Recepción, revisión y descarga de productos• Controlar la calidad del producto que se adquiere• Controlar el stock de los productos• Analizar y definir ruta de reparto para optimizar el proceso de entrega de los productos.• Velar por la entrega oportuna de los productos solicitados por los clientes• Mantener ordenado y organizado el sector de exposición de productos• Manejar correctamente la documentación utilizada en el proceso que realiza• Trato cordial y amable con los clientes Realizar cualquier otra tarea afín que sea asignada	

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Cajero
Dependencia	Departamento Administrativo financiero
Número de cargos	1
Reporta a	Gerente general
Requisitos	
Requisitos de formación	Secundario completo, habilidad en el manejo de dinero, trato cordial con el cliente, honestidad
Requisitos de experiencia	6 o más meses de experiencia en puesto similar
Objetivo principal: Lograr un manejo correcto de los fondos del negocio	
<p>Principales funciones:</p> <ul style="list-style-type: none">• Recibir y registrar los pagos en efectivo, tarjeta de crédito, tarjeta de débito o cheques• Recibir y revisar las facturas de los proveedores• Entregar al final de su turno la cantidad total de lo recaudado en efectivo y los documentos de respaldo correspondientes correctamente ingresados relacionados y firmados antes de retirarse.• Entregar recibo a los clientes• Mantener la caja y su entorno en buenas condiciones• Mencionar las promociones y descuentos a los clientes• Comunicar correctamente las opciones de pago a los clientes• Recibir los reclamos de los clientes• Realizar corte de caja diariamente• Elaborar resumen periódico de estados de cobranza• Verificar el dinero del arqueo• Atender con amabilidad y cortesía a los clientes <p>Prestar atención a las inquietudes del cliente y anotarlas para luego comunicarle a la gerencia</p>	

2.6- Liderazgo

Se recomienda incorporar un estilo de liderazgo democrático, ya que el dueño tiene idea de la dirección a seguir en el futuro, pero necesita generar el compromiso de sus colaboradores. Para que este estilo sea exitoso el dueño deberá mejorar sus habilidades para trabajar en equipo, resolución de conflictos, mejorar las herramientas de motivación, comunicación activa, y tener una actitud más empática con el recurso humano. Con este modelo de liderazgo los empleados forman parte de las decisiones de la empresa ya que el líder propone soluciones dando la opción al colaborador de elegir, permitiendo una mejor integración y mayor motivación que es una de las observaciones que se hizo en visitas realizadas a la empresa.

2.7- Gestión por competencias

- Se debe enfocar las capacitaciones del recurso humano de acuerdo con su puesto de trabajo. Este programa debe abarcar tanto competencias técnicas como sociales, con el fin de que el personal mejore las operaciones de su puesto y contribuya eficaz y eficientemente al logro de la meta organizacional y prepararlo para los desafíos futuros de la organización.

- Se recomienda al gerente mejorar sus habilidades comunicativas y asertivas en el trato con sus colaboradores.

- Se recomienda reuniones de equipo para gestionar el crecimiento y desarrollo en la empresa.

- Al contratar un empleado nuevo, realizarlo a través de un proceso de selección y teniendo en cuentas las competencias requeridas para el puesto a cubrir.

- Establecer métodos para la evaluación del personal, los mismos deben ser medibles, comparables y periódicos a fines de medir el rendimiento global del empleado para mejorar el desempeño, determinar quiénes merecen recibir aumentos o premios adicionales; necesidades de capacitación y desa-

rollo, imprecisión de la información y errores en el diseño del puesto. Se propone un método de evaluación de desempeño del personal mediante escala gráfica. Se utiliza un cuadro de doble entrada, las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño y las líneas verticales representan los grados de variación de esos factores.

Para cada cargo se eligen los factores de desempeño que mejor se adapten a lo que se quiere evaluar y lograr así una mejor medición.

Vendedores

Medición \ Factores	M	R	B	MB	EXC
Atención al cliente					
Monto de ventas					
Eficacia en el uso del software					
Presentismo					

Cajero

Medición \ Factores	M	R	B	MB	EXC
Atención al cliente					
Diferencias de caja					
Eficacia en el uso del software					
Presentismo					

Administrativo-contable

Medición \ Factores	M	R	B	MB	EXC
Presentación de informes					
Eficacia y eficiencia					
Eficacia en el uso del software					
Presentismo					

Personal de logística

Medición \ Factores	M	R	B	MB	EXC
Orden					
Entrega a tiempo					
Atención al cliente					
Presentismo					

Referencias:

- *M: Malo
- *R: Regular
- *B: Bueno
- *MB: Muy Bueno
- *Exc.: Excelente

CONCLUSIÓN

El principal objetivo del trabajo fue analizar la situación de la empresa, encontrar puntos a mejorar o debilidades de esta, realizar una propuesta para optimizar estas situaciones como así también explotar las fortalezas y oportunidad de crecimiento del negocio.

Para poder cumplir con el objetivo del presente trabajo se recabó información a través de entrevistas, observaciones y un análisis de la empresa. En base a esto se puede concluir:

- El gerente general (socio - dueño), es reservado frente a sus empleados en lo que refiere a tareas u operaciones, esto ocasiona una sobrecarga de responsabilidades para él. Se concluye que sería de gran importancia para la empresa que su gerente delegue ciertas tareas operativas, de esta manera podría ocupar mayor tiempo en operaciones de orientación estratégica, estableciendo además una mejor comunicación con sus empleados. Sería de gran valor poder lograr que ciertos objetivos y estrategias sean compartidas por toda la organización.
- Se puede observar a través del análisis realizado, que la empresa carece de estructura formal, por esto se propone la formalización de esta a través del organigrama presentado y que este sea conocido por los miembros de la organización. Esto es necesario para la profesionalización de la empresa.
- La empresa posee sistemas de dirección muy básicos, lo que le impide contar con información oportuna y confiable para tomar mejores decisiones y tener organizado los datos del negocio.

Para optimizar esta situación, la principal propuesta es adquirir un sistema integrado de gestión: que incluya módulos como venta, compra, logística, contabilidad, stock y tesorería, lo que permitirá obtener información detallada y oportuna, generando mayor control en las operaciones diarias y permitiéndole delegar tareas al jefe, con lo que se eliminará ese gran cuello de botella que tiene el líder por el temor al delegar tareas.

Para enfatizar el posicionamiento de la empresa, se recomienda modificar la página web actual cambiando a un interfaz con tienda online y que contenga más actualizaciones sobre los productos que comercializa. Hoy en día, los clientes que realizan compras online aumentaron, conocen y confían en el proceso de compra por este medio. Esta herramienta sería muy útil para captar potenciales clientes y aumentar las ventas.

Se considera valioso, poder fortalecer el liderazgo de la empresa para conducir la estrategia, visión, misión y objetivos de manera asertiva, comprometer y generar un sentido de pertenencia en la organización por parte de los colaboradores, mejorando el desempeño en la misma y creando un mejor ambiente laboral. Todas estas propuestas deben ser periódicamente controladas, y evaluadas para lograr que prospere en el tiempo.

APÉNDICE

Cuestionario al empleador

1. ¿Cómo surgió la idea de emprender en este negocio?
2. ¿Cuál es la visión a futuro que tiene la empresa?
3. ¿Tienen establecidas la misión, visión y objetivos de la empresa?
4. ¿Quiénes son sus proveedores?
5. ¿Qué productos comercializa?
6. ¿A qué tipo de clientes está dirigido sus productos?
7. ¿Qué tipo de asesoramiento brindan a sus clientes?
8. ¿Quiénes son sus competidores directos en Tucumán?
9. ¿Comercializan sus productos a otras provincias?
10. ¿Competen en el mercado a través de otros canales de ventas?
(como ser Facebook, mercado libre)
11. En cuanto a la sucursal de salta ¿la manejan desde acá?
12. ¿La empleada de salta hace todo sola? ¿Cómo la controlan?
13. ¿Cuántos empleados tiene a cargo?
14. ¿Qué tarea realiza usted en la empresa?
15. ¿Cada empleado tiene asignadas específicamente sus tareas?
16. ¿Alguno de los empleados son pareja?
17. ¿Cómo realizó la selección del personal?
18. ¿Cómo es el sistema de retribución salarial que aplica en la empresa?
19. ¿Los empleados concurren a capacitaciones?

20. ¿Los empleados tienen libre albedrío para tomar algunas decisiones?

21. ¿Si por alguna eventualidad tuvo que salir y dejar la empresa algunos días, como funcionó la misma?

22. ¿Manejan algún software de gestión?

Cuestionario a los empleados

Este cuestionario es realizado por estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT. Estamos recolectando datos para realizar un trabajo de seminario, su respuesta será anónima y utilizada para los fines académicos. Le agradecemos el tiempo dedicado.

1. Antigüedad en la empresa
.....

2. Nivel de formación
- Primaria completa
 - Secundario completo
 - Terciario/universitario completo
 - Otro indique (algún curso complementario)

3. ¿La empresa tiene objetivos a corto plazo y mediano plazo?

SI NO

4. ¿Qué valores considera que se manejan en la empresa? Mencione tres

.....

5. ¿Qué tareas realiza en su puesto de trabajo?

.....

6. En el último año, ¿ha participado usted de actividades de capacitación o entrenamiento relacionado con su puesto de trabajo?

SI No

7. ¿Usted considera que los cursos son acordes a sus puestos de trabajo? ¿Son obligatorios o voluntarios?

.....

8. Considera que la comunicación en la empresa es:

Nula Continua

9. La empresa le da libertad para aportar idea que permitan mejorar el desempeño y la calidad del trabajo

Nunca Siempre
1 2 3 4 5

10. ¿Considera usted que existen metas e incentivos?

.....

11. La empresa le da libertad para resolver situaciones imprevistas

Nunca Siempre
1 2 3 4 5

12. En el último año, ¿La empresa ha incorporado nuevas tecnologías para mejorar la calidad de los productos y el servicio ofrecido a los clientes?

SI NO

13. En caso afirmativo: ¿En qué rubros se realizaron las inversiones?

- Tecnología informática
- Instalaciones/Infraestructura
- Nuevos procedimientos de administración
- Nuevos procedimientos en atención al cliente

Otro indique

14. Siento que mis esfuerzos son remunerados como deberían ser

Nunca Siempre
1 2 3 4 5

15. Las tareas asignadas son totalmente explicadas

Nunca Siempre
1 2 3 4 5

16. ¿Hay demasiadas discusiones y conflictos en el ámbito laboral?

Nunca Siempre
1 2 3 4 5

ANEXO

Cuestionario al empleador

1.- ¿Quiénes participan en su proyecto o empresa?

[indique cantidades de personas]

- *Socios no familiares
- *Socios familiares
- *Empleados no familiares
- *Empleados familiares
- *Prestadores de servicios externos

2.- ¿En qué actividad participa su proyecto o empresa?

[marcar con una x]

- *Producción agrícola
- *Producción industrial
- *Producción de servicios
- *Comercialización de productos
- *Comercialización de servicios
- *Otro indique.....

3.- ¿En qué situación fiscal se encuentra su empresa?

[Marcar con una X]

- *Ninguno
- *Responsable inscripto
- *Monotributista

*Exento

*Otro indique.....

4.- ¿En qué lugar de la cadena de valor se sitúa?

[marcar con una x]

*Productor

*Distribuidor mayorista

*Comercio al público

*Prestador de servicios a los anteriores

5.- ¿Qué fuente de información tiene el marketing de su empresa?

[marcar con una X]

*Estadística de fuentes externas

*Estimada desde información de

-Consumidores de su producto o servicio

-Instituciones

-Estudios de mercado (externos, propios)

-Proveedores

-Relaciones

-Percepción propia

*Imaginada, intuitiva

*Otra

6.- La fijación de precios de sus productos lo realiza teniendo en cuenta:

*Costos + ganancia esperada

*Precios de referencia del mercado

*Adaptación de precio según consumidor

*Comercio minorista o distribuidor mayorista

*Otro.....

8.- Acceder a los proveedores de su empresa es

- *Es fácil
- *Difícil
- *Muy difícil
- *No lo sabe

9.- El poder de los clientes para negociar con su empresa (precios, condiciones, etc.) es

- *Nula
- *Poca
- *Mediana
- *Fuerte
- *No lo sabe

10.- ¿Sus productos o servicios son reemplazables o sustituibles?

- *Nada
- *Poco
- *Mucho
- *Muy mucho

11.- El posicionamiento de su marca en el mercado es reconocida como:

- *Líder
- *Entre líderes
- *Una más de las marcas conocidas
- *Poco conocida en el mercado
- *Desconocida

12.- La notoriedad de su marca es:

- *Fuerte en todo el mercado
- *Reconocida en las zonas de influencia comercial

*Conocida por la red de contactos

*Conocida por el vecindario

*Conocida en redes sociales.

*Otro.....

13.- Su imagen está asociada:

*A la calidad de producto

*Servicio

*Atención

*Precio

14.- La rotación de sus productos (maquinarias) es:

*Alta

*Media

*Baja

15.- La rotación de sus productos (insumos para impresión digital) es:

*Alta

*Media

*Baja

16.- La presentación y exhibición de los productos es:

[Marque con una x]

*Regular

*Buena

*Muy Buena

*Excelente

17.- Medios de pago diversos

[Marque con una x]

*Tarjetas de débito/crédito

*Cheques

*Transferencias

*Otro.....

18.- ¿El personal de la empresa (facturación, caja, empaque, control de salida) tiene capacitación para brindar un trabajo eficiente?

[Marque con una x]

*Nada

*Poco

*Bien

*No sabe

19.- ¿Existen otros canales directos de comercialización?:

*Ninguno

*sucursales

*franquicias

*Representantes

*Preventistas

*Otro.....

20.- Existen precios diferenciados al cliente para:

[Marque con una x]

*Mayoristas

*Minoristas

*Por volumen de compra

*Por medio de pago

*Por plazo de pago

*Otro.....

21.- Existen políticas de precios diferenciados al producto por:

[Marque con una x]

*Promociones

*Liquidaciones

*Paquetes

*Otro.....

22.- La información de quejas y reclamos de los clientes está:

[Marque con una x]

*No registrada

*Registrada

*Registrada con seguimiento personalizado

23.- La comunicación de la marca es a través de:

[Marcar con una x]

*Su marca en impresos (facturas, presupuestos, remitos, recibos, notificaciones)

*En el cartel de entrada de su local de ventas

*En la decoración de su local de ventas

*En la indumentaria del personal de ventas, administración, producción, despacho, logística

*En carteles publicitarios en vía pública

*En avisos publicitarios en medios de prensa

*En spots publicitarios en medios televisivos

*En ploteos de su flota de vehículos

24.- ¿Cuántos cargos incluye su empresa?

*Indicar.....

25.- La información económica –financiera de la empresa es registrada a través de:

[Marcar con una x]

*Cuadernos

*Excel

*Sistema de gestión contable-comercial

*Otro sistema de datos

26.- El soporte informático de la empresa:

- *Cantidad de PC
- *Red interna compartida
- *Acceso remoto a la red de la empresa

27.- Los procesos están:

[Marque con una x]

- *Documentados debidamente
- *Actualizados
- *Al alcance de los puestos que lo necesitan

28.- ¿Se realizan Controles al cumplimiento de los procesos?

.....

29.- Remuneraciones, incentivos y calidad en el clima laboral:

[Marque con una x]

- *Se respeta la legislación laboral en cuanto a remuneraciones
- *Se estimula con premios no económicos y económicos el compromiso, responsabilidad, compañerismo, productividad.
- *Se permite evolucionar en cargos superiores según competencias reconocidas para participar en procesos de selección
- *Se estimula el respeto mutuo personal, de puestos y jerarquías
- *Se estimula la comunicación sincera y la resolución consensuada de conflictos

30.- El personal en general puede participar en mejorar los procesos de trabajo para:

[Marque con una x]

- *Aumentar productividad
- *Mejorar tiempos

*Bajar errores o desperdicios²⁴

²⁴ GRUPALLI, Juan Francisco, El dodecaedro Pymes: origen, crecimiento y desarrollo de pymes, 1ra edición, (Tucumán, junio 2019), pág. 148.

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

a. General:

GRUPALLI, Juan Francisco, El dodecaedro Pymes: origen, crecimiento y desarrollo de pymes, 1ra edición, (Tucumán, junio 2019).

MARTINEZ, Víctor Francisco, Administración de lo simple a lo complejo, 1a edición para el alumno, (Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2016).

b. Especialidades:

ABBÁS, Virginia, Dirección estratégica, Facultad de Cs. Económicas, UNT, (Tucumán, 2018).

BUENO CAMPOS, Eduardo, MORCILLO ORTEGA, Patricio, SALMADOR SÁNCHEZ, María Paz, Dirección Estratégica: nuevas perspectivas teóricas, 2ª Edición, Edición Pirámide, (Madrid, 2006).

D'ALESSIO IPINZA, Fernando, El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia, 1ra edición, Pearson educación de México S.A. de C.V, (México 2008).

DIRECCION ESTRATEGICA, nota técnica: propuesta de un nuevo modelo de estructura organizativa ante el reto de la nueva economía. Las estructuras hipertrébol, Fac. de Cs. Económicas, UNT, (Tucumán 2017).

SORIA, Julio Marcelo, Dirección estratégica, Facultad de Cs. Económicas, UNT, (Tucumán, 2017).

c. Otras publicaciones:

www.blogventurecapital.com

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/acevedo_l_r/capitulo2.pdf

www.deconceptos.com

www.joseacontreras.net

www.pyme.lavoztx.com

www.questionpro.com

www.renatamarciniak.wordpress.com

www.revistareflexiones.mx

www.wikipedia.org

ÍNDICE

Trabajo de Seminario	
Resumen	
Prólogo	-1-
 <u>CAPITULO I</u>	
ESTRATEGIA EMPRESARIAL; MARCO TEÓRICO	
1.- Estrategia empresarial	-3-
2.- Clasificación de la estrategia	-4-
3.- El proceso estratégico	-5-
4.- Objetivos del proceso estratégico.....	-6-
5.- Etapas del proceso estratégico.....	-6-
 <u>CAPITULO II</u>	
PENSAMIENTO Y ANALISIS ESTRATEGICO	
1.- Pensamiento estratégico	-10-
2.- Concepto de análisis estratégico	-12-
3.- Herramientas del análisis estratégico	-12-
3.1.- FODA	-12-
3.2.- Las cinco fuerzas de Porter	-15-
3.3.- El Octógono	-16-
3.4.- Matriz BCG	-18-

CAPITULO III

ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

1.- Estructura organizacional	-21-
2.- Sistema de dirección	-23-
3.- Gestión por competencias	-23-
4.- Estilo de mando	-23-

CAPITULO IV

PRESENTACION DE LA EMPRESA

1.- Descripción de la empresa	-25-
2.- Negocio	-29-
3.- Misión, Visión y Valores	-30-
4.- Estructura organizacional de la empresa	-30-

CAPITULO V

ANALISIS ESTRATEGICO APLICADO A LA EMPRESA

1.- Herramientas de análisis estratégico	-32-
1.1.- Análisis FODA	-32-
1.2.- Análisis las cinco fuerzas de Porter	-34-
1.3.- Análisis El Octógono	-35-
1.4.- Análisis Matriz BCG	-37-

CAPITULO VI

DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA Y PROPUESTAS DE MEJORA

1.- Diagnóstico de la empresa "La casa del estampador"	-38-
1.1.- Estrategia	-38-
1.2.- Estructura	-38-
1.3.- Sistemas de dirección	-39-
1.4.- Liderazgo	-40-
1.5.- Gestión por competencias	-40-
2.- Propuestas de mejora	-41-

2.1.- Estrategia	-41-
2.2.- Misión, Visión y Valores	-42-
2.3.- Estructura	-42-
2.4.- Sistemas de dirección	-43-
2.5.- Manual de funciones	-44-
2.6.- Liderazgo	-50-
2.7.- Gestión por competencias	-50-
Conclusión	-53-
Apéndice	-55-
Anexo	-60-
Índice Bibliográfico	-68-
Índice	-70-