



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

ANÁLISIS Y PROFESIONALIZACIÓN DE EMPRESA FAMILIAR

Autores: Tralice, Federico
Fornaciari, Julian

Director: Abbás, Virginia

2018

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

RESUMEN

El propósito de este trabajo es el análisis de la empresa Tralice Buenaventura S.R.L, dedicada a la distribución al mayoreo de una amplia gama de productos en el sur de la provincia de Tucumán, buscando facilitar su paso de ser una empresa familiar, en la que todas las decisiones se centralizan en su dueño, a una empresa mucho más descentralizada en cuanto a las decisiones, con una estructura más formal y una mayor visión en el largo plazo.

El objetivo principal es valernos de los distintos conceptos y utilidades que brinda la asignatura Dirección Estratégica, haciendo un recorrido que implica:

- el diagnóstico de su situación actual
- una exteriorización de la Visión y misión de la empresa
- la formulación de la Estrategia (es el planteamiento de los objetivos y su posterior determinación de los planes de acción necesarios para su logro)
- finalmente, el establecimiento de ciertos indicadores de gestión para asegurarnos el seguimiento de las actividades programadas.

En última instancia se plantea también la potencial incorporación de dos nuevas Unidades Estratégicas de Negocios: la apertura de un local de ventas mayoristas, y la fabricación y comercialización de una marca de helados. Para lo cual es necesario realizar algunos cambios en la estructura formal de la organización.

PROLOGO

Este trabajo de Seminario surgió a partir de observar las oportunidades de mejora de la empresa familiar Tralice Buenaventura SRL, teniendo en cuenta el potencial de crecimiento y la escasa visión a largo plazo que presenta en la actualidad.

Al hablar de profesionalizar la empresa no hacemos sólo referencia al hecho de ser más grande o abarcar más regiones o mercados, sino que nos centramos en tener una estructura más formal y definida, una estrategia que ponga el foco en lograr esa Visión que tiene el dueño, pero que no está plasmada actualmente en la organización.

Profesionalizar tiene que ver con mejorar cada uno de los procesos que se realizan en la empresa, definiendo bien el rol y la responsabilidad de cada miembro. En las empresas Pymes, como lo es esta, muchas veces surgen problemas debido a la informalidad, por lo que creemos que esta investigación va a ayudar a que se planteen de un mejor modo el funcionamiento en cuanto a su estrategia y su estructura.

Agradecemos a la empresa por habernos abierto las puertas para poder conocer y comprender como funciona una organización de este rubro, tanto a su dueño como a cada persona que allí trabaja, sabiendo que el beneficio que conlleva esta investigación será de gran aporte tanto para ellos como para nosotros.

También queremos agradecer a nuestra Directora de Tesis, Lic. Virginia Abbas, por su predisposición y constante apoyo a la hora de realizar este trabajo y al profesor Julio Soria por sus consejos, ambos integrantes de la cátedra de Dirección Estratégica.

CAPITULO I

PRESENTACION DE LA EMPRESA

Sumario: 1.-*Historia*; 2.-*Productos*; 3.-*Proveedores*; 4.-*Clientes*; 5.-
Estructura

1.-Historia

Tralice Buenaventura SRL es una empresa creada en el año 1991 que se inició con un drugstore ubicado frente a la plaza principal de la ciudad de Concepción. El negocio se fue popularizando ya que siempre tuvo iniciativa en traer a sus clientes los productos más innovadores del momento, además del trato y la atención personalizada de sus dueños.

A partir de este crecimiento sostenido, el negocio en el año 1996, en búsqueda de mejores precios, comenzó a comprar mayores volúmenes de productos, por lo que el sobrante lo vendía a los demás drugstores de la zona.

Poco a poco la empresa fue creciendo, y sin descuidar el negocio principal en el que contaba con dos empleados, se fue volcando hacia la distribución mayorista, adquiriendo un pequeño depósito donde guardaba el inventario y a partir de allí lo distribuía al resto de los clientes.

En el año 2000, ya consagrado como uno de los referentes de la distribución mayorista en el sur de la provincia, se le ofreció a la empresa la venta exclusiva de productos de la marca Terrabusi, esto significó un trampolín para que se siguieran incorporando empresas y ampliando la cartera de

productos, para que en el año 2003 se incorpore con gran ponderación en el rubro de productos de limpieza, de la mano de la empresa Unilever.

Los años se sucedieron y el crecimiento fue sostenido sin sobresaltos hasta que, en el año 2014, la empresa por algunas diferencias en términos de distribución terminó sus relaciones con Terrabusi.

En 2015 incorpora a su cartera los productos de Molinos Rio de la Plata, oficiando como distribuidor oficial.

Actualmente cuenta con 28 empleados, atiende aproximadamente 1000 puntos de venta que se encuentran distribuidos en diversas localidades del sur de la provincia, como así también en la zona de los valles (Tafí, Amaicha, Santa María, etc.). Su metodología de trabajo consiste en la visita de un equipo de venta, el cual toma los pedidos de los clientes que posteriormente son elaborados por el personal de depósito para finalmente ser entregados por los camiones de la empresa.

2.- Productos

La cartera de productos que maneja es demasiado amplia con alrededor de 1200 productos abarcando diversos rubros como: alimentos, productos de limpieza, cosméticos, higiene personal, bebidas, etc.

Dentro del rubro Alimentos, se comercializan: golosinas, como por ejemplo alfajores, galletas dulces, chupetines, caramelos, obleas, etc. Pastas de todo tipo, sopas instantáneas, postres, gelatinas, galletas saladas, productos para celíacos, aceites, harinas, enlatados, premezclas, etc.

En productos de limpieza entre los más relevantes encontramos: jabones en polvo, detergentes, lavandinas, antigrasas, etc.

Cuando hablamos de cosméticos e higiene personal nos referimos a: jabones de tocador, cremas, pastas dentales, perfumes, desodorantes, talcos, etc.

Las bebidas también le generan un importante flujo, entre las que podemos mencionar: vinos de numerosas bodegas, whiskys, vodkas, fernet, ron, etc.

Las principales marcas y productos que distribuye, producidas por Molinos son:

- Lucchetti: fideos, arroz, milanesas de soja, pan rallado.
- Matarazzo: fideos
- Gallo: arroz, risotto.
- Gallo snacks: alfajores, barra de cereal, oblea, bizcochos.
- Chocoarroz: alfajores.
- Don Vicente: fideos.
- Exquisita: bizcochuelo, gelatina, flan, postre.
- Preferido: pan rallado, rebosador.
- Cocinero: aceite.
- Blancaflor: harina.
- Fideos Terrabusi: fideos.
- Don Felipe: fideos.
- Canale: fideos.
- Vitina: vitina.
- Arlistan: café, cappuccino.
- Nobleza gaucha: yerba mate.

Las principales marcas y productos de Unilever que la empresa comercializa son:

- *En cuanto al rubro alimentos:* Hellmann's (mayonesa, ketchup), Knorr (salsas, caldo), Savora, Maizena, Ri-k (mayonesa, mostaza, ketchup, salsa golf).
- *En cuanto a artículos de limpieza para el hogar:* Comfort, Ala, Cif, Drive, Skip, Vivere.

- *En cuanto a productos para uso personal: Axe, Dove, Lux, Sedal, Rexona, Clear, Impulse, Suave, Pond's.*

3.-Proveedores

El negocio se apoya en dos proveedores principales Molinos Rio de la Plata y Unilever SA, pero para lograr atender necesidades extras de los clientes que no son satisfechas por estas dos marcas, y obtener un margen adicional, también distribuye productos de empresas como: Ferrero Rocher, RPB (jugos Baggio), Felfort, Importadora Sudamericana (encendedores, pañuelos, juguetes importados con golosinas), Fratelli Branca SA, Cepas Argentinas SA, etc.



1

Molinos es una empresa fundada en 1902 que a lo largo de los años fue buscando distintas estrategias de crecimiento basándose en lo que el mercado iba requiriendo. Tiene vínculos cercanos con productores locales por lo que la materia prima es una pieza fundamental en la búsqueda de calidad de los productos que allí se fabrican. La organización cuenta con 14 plantas industriales distribuidas alrededor del país y el número de empleados oscila en alrededor de 2800 personas. Al visitar la página web nos damos cuenta de que esta gran empresa también busca adaptarse a los nuevos tiempos por lo

¹ Consultas a base de información, en Internet: <http://www.molinos.com.ar>, (abril de 2018).

que busca generar y promover la alimentación saludable (por ejemplo con la inversión que se realizó en el último tiempo en la categoría snacks saludables).



Unilever es una empresa multinacional que empezó a gestarse en la década de 1890, y que a través de una fusión de las operaciones de la margarina holandesa Unie y de la fabricante de jabón británica Lever Brothers fue fundada en el 1930 con el nombre Unilever en una mezcla en el nombre de ambas firmas. Comercializa más de 400 marcas y en los últimos años lanzó el Plan Unilever para una Vida Sustentable, el cual es un modelo para su modelo de negocios estableciendo objetivos y compromisos con los cuales buscan reducir el impacto ambiental por la fabricación y uso de sus productos, ayudar a las personas a mejorar su salud y bienestar y mejorar la vida de miles de persona en la cadena de suministro.

² Consultas a base de información, en Internet: <https://www.unilever.com.ar>, (abril de 2018).

Nos parece importante hablar sobre Molinos y Unilever ya que actualmente ocupan el 80 % del total de productos que distribuye la empresa.



Fuente: Tralice Buenaventura

4.-Cientes

La empresa cuenta con alrededor de 1000 clientes, a los que divide en función de la estructura del local. De este modo los clasifica en: Autoservicios, Tradicional o Almacén, Kioscos (Maxi y Kiosco-ventana) y Otros (farmacias, carnicerías, restaurantes, mayoristas, casas de cotillón, etc.)

Visita aproximadamente 125 autoservicios, 400 almacenes, 350 kioscos y el resto se distribuyen dentro de la clasificación otros.

5.-Estructura

Cuenta con una estructura bastante centralizada en la cabeza del dueño de la empresa, a partir de allí se divide en un área de Administración y Finanzas, Ventas, Depósito, y Logística.

Administración y finanzas cuenta con tres empleados que se encargan de emitir las facturas, controlar las cuentas corrientes de clientes, recibir rendiciones de vendedores, asistir al resto de empleados en los problemas que puedan ocurrir entre las distintas áreas, verificar deudas con proveedores, etc.

Ventas tiene al mando un jefe de ventas, que es el encargado de motivar a su cuerpo de ocho vendedores y un repositor, chequear el cumplimiento de los objetivos, lanzar promociones, realizar estrategias para captar nuevos clientes, etc.

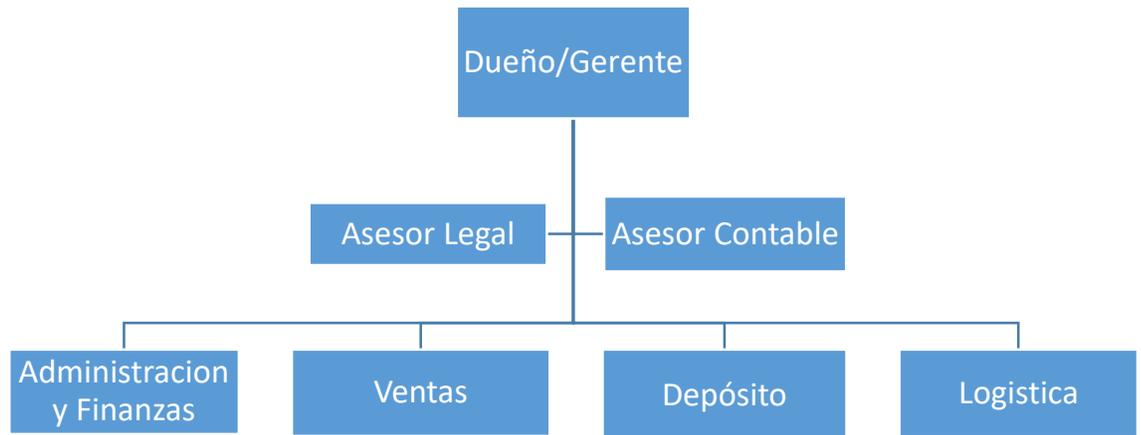
Los vendedores se dividen en función de la zona que atienden y también de los productos que venden. Por ejemplo, hay algunos que solo venden exclusivamente los productos de Molinos y otros solo de Unilever. El repositor tiene como trabajo visitar a los clientes de mayor importancia, y controlar que los productos de la empresa estén presentes en sus góndolas.

Depósito cuenta con un jefe de depósito que tiene bajo su control a siete empleados, que se encargan de armar los pedidos para luego ser despachados en los vehículos de la organización, como así también recibir los lotes de mercaderías provenientes de los proveedores y mantener el orden y el control del stock.

Por último, Logística cuenta con cinco choferes y dos acompañantes para los casos en el que el viaje sea demasiado largo o así lo amerite. Se encargan de repartir los pedidos que fueron tomados por los vendedores, llevándolos hasta el local comercial del cliente.

Algo que observamos en la organización, es que es su estructura es típica de las empresas familiares, donde su dueño se ocupa no sólo de pensar una estrategia a nivel global, sino que muchas veces se involucra en actividades operativas que no hacen más que quitarle tiempo que podría estar invirtiendo en cosas más importantes. Las ventajas que da este tipo de empresas es que permite una buena comunicación y participación entre todos

los trabajadores y el dueño, hay gran flexibilidad y no hay tanta burocracia a la hora de consultar o proponer ideas, aunque la última palabra siempre queda en manos de su dueño. Pero todo esto trae algunas consecuencias negativas ya que gran cantidad de decisiones deben pasar por el nro. 1 de la empresa por lo que se va limitando el crecimiento de la misma.



**ORGANIGRAMA ACTUAL DE TRALICE BUENAVENTURA*

CAPITULO II

MARCO TEORICO: LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Sumario: *1.-Estrategia; 1.1-Origenes de la estrategia; 1.2-Concepto y elementos de la estrategia empresarial; 1.3-Niveles de la Estrategia empresarial; 2.-Los conceptos esenciales de la Estrategia Corporativa; 3.-Estrategia horizontal; 3.1-La interrelación entre las unidades de negocios; 4.-Integración vertical; 4.1.-Caracterización de la integración vertical; 4.2.- Beneficios y costos de la integración vertical; 4.3.-Una metodología para integrar la estrategia horizontal y la integración vertical; 5.-Visión y Misión*

1.-Estrategia

1.1-Origenes de la estrategia

Según nuestro Diccionario de la Lengua Española, en su edición de 1992, la palabra “estrategia” presenta las siguientes acepciones:

1. Arte de dirigir operaciones militares.
2. Arte o traza para dirigir un asunto (en sentido figurado).

3. En un proceso regulable, el conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento (en matemáticas).

El primer significado recogido está referido a su etimología inicial, que sitúa los orígenes del pensamiento estratégico en escritos del ámbito militar. La estrategia surge primero en el siglo V a. de c. en China, con obras representativas como es Ping Fa o El arte de la guerra de Sun Tzu, y después en el IV (a. de c.) en la antigua Grecia. En concreto, Sun Tzu propone que la estrategia es el tao de la supervivencia o la extinción, y de ahí la importancia de su estudio.

El segundo significado pretende generalizar, tomando la estrategia en un sentido figurado. Pone el énfasis en el término “arte” o “traza”, y orienta ésta hacia la “dirección de un asunto”.

El último significado está vinculado al uso de la estrategia en el ámbito matemático, que adquiere relieve muy especialmente a partir de la aparición de la obra de Von Neumann y Morgenstern (1944) sobre una teoría matemática del juego. Este pensamiento matemático ha tenido una influencia destacada en la teoría de la decisión tanto en economía como en otros campos científicos, en el estudio y solución de problemas en situación de conflicto o en competencia, cuyas características son asimilables a las del “juego”.³

1.2-Concepto y elementos de la estrategia empresarial

Para abordar el concepto de estrategia empresarial, recogemos a continuación algunas de las aportaciones o definiciones más relevantes que han ido configurando la evolución de dicho concepto en el ámbito de las organizaciones:

³ BUENO CAMPOS, Eduardo, MORCILLO ORTEGA, Patricio, SALVADOR SANCHEZ, María Paz, Dirección Estratégica: nuevas perspectivas teóricas, 2ª Edición, Edición Pirámide, (Madrid, 2006), pág. 25.

Porter (1985): “La búsqueda de una posición competitiva favorable dentro de la industria (...) ayudando a establecer una posición rentable y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia industrial”.

Ohmac (1983): “La estrategia es, en resumen, ventaja competitiva. El único objetivo de la planificación estratégica es capacitar a la empresa para ganar ventaja sobre sus competidores, de la manera más eficiente...Supone cambiar las fortalezas relativas de la empresa con sus competidores”.

Bueno (1996): “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”.

Grant (2004): “Determinante del éxito en la organización, que implica una definición de objetivos clara, consistente y en el largo plazo; una profunda comprensión de su entorno competitivo; una explotación adecuada de sus recursos, y una implantación efectiva”.

Las conceptualizaciones precedentes y las características que se derivan de cada una de ellas ponen de manifiesto la variedad de enfoques desde los que se puede estudiar la estrategia en las organizaciones, tanto por concepción como por metodología.

En cuanto a los elementos que componen la estrategia, Ansoff (1965) destaca los siguientes:

- I. *Campo de actividad*: conjunto de productos y mercados en que desarrolla la empresa su gestión actual. Las distintas combinaciones producto-mercado son las unidades de negocio de la empresa.
- II. *Vector de crecimiento*: posibles combinaciones producto-mercado o unidades de negocio en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.

- III. *Ventajas competitivas*: características de las oportunidades únicas dentro del campo definido por el ámbito producto-mercado y el vector de crecimiento o propiedades particulares de los productos-mercados individuales que darán a la empresa una fuerte posición competitiva. En definitiva, características diferenciadoras sobre la competencia actual y potencial que reduce los costes de los productos o posiciona favorablemente a la empresa para obtener márgenes superiores.
- IV. *Sinergia*: hace referencia al efecto multiplicador producido por la combinación de recursos en la estrategia, concepto que originalmente presentó con la expresión: $2+2 > 4$.⁴

1.3-Niveles de la Estrategia empresarial

Hofer y Schendel (1978) señalan cuatro niveles que deben ser tenidos en cuenta a la hora de concretar la definición de estrategia: institucional o de empresa, corporativo, de negocio y funcional. Estos cuatro niveles suelen agruparse en tres: estrategias corporativas o de empresa, estrategias de negocios o divisionales y estrategias funcionales (Bueno, 1996). En aquellas empresas que desarrollan una actividad única, los dos primeros niveles tienden a confundirse, puesto que se orientan a la búsqueda de la mejor actuación posible dentro de actividad escogida. Estos niveles presentan ciertas características básicas que es necesario especificar.

El nivel de la estrategia corporativa o de empresa está vinculado al entorno en el que la empresa debe desarrollar sus actividades. Constituye un plan generalizado de actuación que se refiere a las decisiones que debe regir la toma de posición dentro de distintos mercados y a las acciones que dirigirán los diferentes negocios que forman parte de actividad empresarial. El planteamiento inicial recoge que actividades se van a desarrollar y cómo pueden combinarse éstas. Esta combinación, o sinergia, trata de buscar fórmulas de cooperación e integración de las actividades.

⁴ Ibidem, pág. 37.

El nivel de la estrategia de negocio hace referencia a las distintas divisiones que existen dentro de la empresa. Es la planificación orientada hacia las unidades estratégicas. Trata de determinar la forma más idónea para el desarrollo de la actividad o actividades vinculadas a la unidad estratégica en cuestión. Se orienta, por tanto, a la adquisición de ventajas competitivas mediante el desarrollo de las potencialidades internas.

El nivel relacionado de la estrategia funcional se circunscribe al ámbito interno de la empresa. Su principal función consiste en maximizar la productividad de los recursos y las habilidades que existen dentro de cada área funcional. Como áreas funcionales más características destacan: producción, comercialización, financiación, recursos humanos e investigación y desarrollo.

Cada uno de estos niveles está vinculado a la organización jerárquica de la empresa de manera que la responsabilidad de cada uno de ellos recae en distintas personas dentro de la organización (presidente o consejero delegado, gerente de división y director funcional) (Cuervo,1995). Sin embargo, pese a la diferenciación tanto de concepto como de personas vinculadas a su desarrollo, cada uno de estos niveles se relaciona con los otros, de modo que presentan distintos aspectos de un mismo problema. Se perfilan, entonces, como fundamentales tanto la comunicación como el intercambio de información entre los distintos sectores que conforman la empresa. La comunicación garantiza la coordinación y la coherencia de las estrategias emprendidas, así como la persecución de idénticos fines. Por tanto, las decisiones que se toman en los niveles superiores definirán el contexto de actuación y condicionarán así la actuación y las decisiones de los niveles inferiores.⁵

⁵ Ibidem, pág. 30.

2.-Los conceptos esenciales de la Estrategia Corporativa

A nivel corporativo nos enfrentamos a las tareas que no pueden ser delegadas a niveles inferiores de la organización, porque necesitan el alcance más amplio posible –que incluye toda la empresa- para ser realizadas en forma adecuada. A nivel de los negocios, nos enfrentamos a las decisiones que resultan críticas para establecer una ventaja competitiva sostenible, que conduzca hacia ingresos económicos superiores en la industria donde compite el negocio. A nivel funcional, tratamos de desarrollar y fomentar las competencias esenciales de la empresa: las capacidades que son las fuentes de las ventajas competitivas.

Existen tres planos indispensables –el plano del liderazgo, el económico y el gerencial- que resultan útiles para caracterizar estas tareas, según intentemos dar forma a la visión de la empresa, extraer los niveles más elevados de rentabilidad o asegurar las capacidades de coordinación y gerenciales adecuadas.

El plano del liderazgo

Este plano indispensable suele asociarse con la persona del presidente ejecutivo, del cual se espera defina una visión para la empresa y la comunique de modo tal de generar un entusiasmo contagioso.

La visión del presidente ejecutivo infunde en la organización un sentido de propósito, plantea un desafío significativo, aunque alcanzable, y traza la orientación básica para enfrentar dicho desafío. Las organizaciones de éxito parecen contar invariablemente con líderes competentes capaces de definir y transmitir una visión creativa, que genera un espíritu de éxito. En otras, el éxito engendra éxito.

El plano económico

Este plano busca desentrañar las fuentes de creación de valor a nivel corporativo. La cuestión crítica es saber si los negocios de la empresa se están

beneficiando de estar juntos o si se desempeñarían mejor como unidades separadas y autónomas. Desde este punto de vista, la esencia de la estrategia corporativa es asegurar que el valor de toda la empresa sea superior a la suma de las contribuciones de sus negocios como unidades independientes.

El plano económico comprende tres temas centrales: la definición de los negocios de la empresa; la identificación y explotación de las interrelaciones entre dichos negocios y la coordinación de las actividades de negocios que permiten compartir activos y experiencias.

Existen ocho tareas corporativas que asociamos al plano económico de la estrategia corporativa:

- a. Examen del medio externo a nivel corporativo: comprensión de las fuerzas externas que producen un impacto sobre las empresas.
- b. La misión de la empresa: elección de los alcances competitivos y la forma de competir.
- c. La segmentación del negocio: selección de los enfoques de planificación y organización.
- d. Estrategia horizontal: búsqueda de vínculos sinérgicos entre las unidades de negocios.
- e. Integración vertical: definición de los límites de la empresa.
- f. Filosofía corporativa: definición de la relación entre la empresa y sus accionistas.
- g. Postura estratégica de la empresa: identificación de las directrices estratégicas y los objetivos de desempeño corporativo.
- h. Gestión de la cartera de negocios: asignación de prioridades para la distribución de recursos e identificación de las oportunidades para la diversificación y la salida.

El plano gerencial

Este plano es el factor más importante para una implementación satisfactoria de la estrategia corporativa. Comprende dos tareas corporativas adicionales:

a. *Infraestructura gerencial*: diseño y ajuste de la estructura, los procesos gerenciales y los sistemas de la organización conforme a la cultura de la empresa, a fin de facilitar la implementación de la estrategia.

b. *Gestión de recursos humanos del personal clave*: selección, desarrollo, valoración, recompensa y promoción.⁶

3.-Estrategia Horizontal

Al haber segmentado los negocios de la empresa, el tema fundamental que debe ser resuelto es determinar hasta qué punto podría identificarse y aprovecharse adecuadamente la sinergia potencial entre los negocios, con el fin de agregar valor más allá de la simple suma de contribuciones de los negocios independientes. Esta actividad es la forma distintiva en la que una empresa diversificada aumenta su ventaja competitiva, y es el corazón del desarrollo y la implementación de la estrategia horizontal. Dado que su alcance gerencial abarca la totalidad, o por lo menos un subgrupo de negocios de la empresa, ésta podría localizarse exclusivamente a nivel de los funcionarios corporativos superiores o podría compartirse con otros directivos de alto rango de la empresa en los niveles de grupo o sector.

Para muchas organizaciones, la búsqueda adecuada de la estrategia horizontal se vuelve una de las formas más críticas de establecer una posición competitiva superior. Esto es particularmente cierto cuando la estrategia de la empresa emana de una competencia única ubicada normalmente en una etapa de la cadena de valor que ha permitido que la compañía ingrese con

⁶ HAX, Arnoldo, MAJLUF, Nicolás, Estrategias para el Liderazgo Competitivo, trad. por Alejandro Tiscornia, 1ª Edición, Ediciones Granica S.A, (Argentina, 2004), pág.235.

éxito en una amplia variedad de negocios, todos los cuales comparten este recurso particular. Es posible citar varios ejemplos de empresas para subrayar este punto. Entre ellos está la original estrategia de Procter & Gamble, explotando su poder en la distribución, en particular a través de cadenas de supermercados; Texas Instruments que utiliza la tecnología electrónica para apoyar un gran número de productos industriales de consumo; y Corning-Glass Works con una amplia cobertura similar de productos, todas ellos compartiendo tecnología de especialidad en vidrio. Incluso una compañía tan ampliamente diversificada como General Electric puede afirmar legítimamente que sus negocios surgen de lo que Jack Welch denomina los tres círculos de la excelencia: los negocios “esenciales” tradicionales, los negocios de alta tecnología, y los negocios de servicio.

La conclusión de estos comentarios es la siguiente: en primer lugar, que la búsqueda de la estrategia horizontal es una tarea fundamental para la gestión corporativa; y, en segundo lugar, que no se concretará a menos que exista una voluntad de decisión para lograr que ocurra.⁷

3.1-La interrelación entre las unidades de negocios

La estrategia horizontal es un conjunto de objetivos y programas de acción coherentes tendientes a identificar y sacar provecho de las interrelaciones entre unidades de negocios distintas pero relacionadas. Por lo tanto, un primer paso crucial en la definición de la estrategia horizontal es identificar las fuentes de posibles interrelaciones. Michael Porter propone tres tipos:

- *Interrelaciones tangibles*, que surgen de las oportunidades de compartir actividades en la cadena de valor. La ventaja competitiva que ellas respaldan se basa en la participación real de bienes concretos o capacidades gerenciales en una o más actividades de la cadena de valor (la infraestructura gerencial,

⁷ Ibidem, pág. 283.

la gestión financiera y la gestión de recursos humanos, la tecnología, el abastecimiento, la fabricación y la comercialización).

- *Interrelaciones intangibles*, que comprenden la transferencia del know-how de gestión entre cadenas de valor separadas. Estas conducen a una ventaja competitiva cuando se comparte una experiencia gerencial entre las distintas cadenas de valor. Se refieren a interacciones entre las UEN independientes que se encuentran ubicadas en diferentes industrias pero que retienen similitudes genéricas como: la misma estrategia, el mismo tipo de compradores, configuraciones similares de la cadena de valor (por ejemplo, cadenas de valor en diferentes países), actividades importantes de valor similares (por ejemplo, relaciones con el gobierno).

- *Interrelaciones entre competidores*, originadas en la existencia de rivales que compiten real o potencialmente con la empresa en más de una unidad de negocios. Los competidores en múltiples puntos necesariamente vinculan las industrias porque las acciones hacia ellos en un negocio pueden producir consecuencias en otro. La presencia de competidores en múltiples puntos expande el alcance del análisis competitivo. En este caso, en lugar de buscar oportunidades para compartir recursos y habilidades para mejorar su propia posición competitiva, atención se centra en las acciones de represalias que una empresa podría emprender en respuesta a la situación competitiva general de una empresa rival.⁸

4.-Integración vertical

La integración vertical comprende un conjunto de decisiones que, por su naturaleza, se sitúan a nivel corporativo de la organización. Dichas decisiones son de tres tipos:

1. Definir los límites que una empresa debería establecer en cuanto a las actividades genéricas de la cadena de valor (el interrogante de la fabricación frente a la compra, o integración frente a contratación).

⁸ Ibidem, pág. 285.

2. Establecer la relación de la empresa con las audiencias relevantes fuera de sus límites, fundamentalmente sus proveedores, distribuidores y clientes.

3. Identificar las circunstancias bajo las cuales dichos límites y relaciones deberían cambiar para aumentar y proteger la ventaja competitiva de la empresa.

Este conjunto de decisiones tiene una importancia crítica para definir lo que la empresa es y no es, que bienes y capacidades fundamentales deberían formar parte de la empresa de manera irrevocable, y que tipos de contratos la empresa debería establecer para tratar con los interesados externos.

Hemos conceptualizado la empresa como una cadena de actividades relacionadas con la administración, producción, distribución y comercialización de bienes y servicios que constituyen sus productos primarios. El grado de dominio que la empresa elija ejercer sobre dichas actividades determinará en última instancia, la amplitud y la extensión de su integración vertical. Para decidir esta cuestión, la empresa debe ponderar cuidadosamente los beneficios económicos, administrativos y estratégicos frente a los costos que resultarían de la integración vertical. Tal como se ha indicado anteriormente, se trata de un tema que trasciende el simple análisis económico de las decisiones de fabricación o compra. También incluye cuestiones de flexibilidad, equilibrio, organización, incentivos de mercado y capacidad de gestión de la empresa resultante.

4.1-Caracterización de la integración vertical

A continuación, se presentan algunas definiciones para caracterizar y medir la integración vertical de la empresa a través de cuatro dimensiones: dirección, grado de integración y formas de dominio, amplitud y extensión.

1.La *dirección de la integración vertical* reconoce dos formas diferentes de agregar valor a los insumos y productos de la empresa, respectivamente: *hacia atrás*, que significa acercarse a los proveedores

incorporando a la empresa un insumo dado al núcleo actual del negocio; y *hacia adelante*, que implica una mayor proximidad a los clientes colocando un producto dado proveniente del núcleo del negocio bajo el paraguas de la empresa. Estas dos formas de integración vertical suelen denominar extensiones “hacia arriba” y “hacia abajo”, respectivamente.

2. *El grado de integración y las formas de dominio* se encuentran definidos para cada uno de los insumos y productos importantes de la empresa. Las categorías utilizadas para describir la integración vertical conforme a esta dimensión son las siguientes: integración plena, cuasi-integración, integración parcial y no integración.

El grado de integración hacia atrás puede medirse a través del porcentaje de requerimientos de un insumo en particular que la empresa se asegura con recursos internos. Asimismo, el grado de integración hacia adelante para un producto dado puede medirse a través del porcentaje del mismo transferido directamente a una unidad de organización próxima al núcleo de la empresa.

3. *La amplitud de la integración* mide cuán ampliamente depende la empresa de sus propias fuentes internas para todos sus insumos y productos importantes. La amplitud puede medirse como la fracción del valor proporcionado por los insumos o productos internos de la empresa con respecto al valor total de sus transacciones internas y externas, para una unidad dada de la organización.

4. *La extensión de la integración* se refiere a la longitud de la cadena de valor que alberga la empresa, sea que se limite sólo a unas pocas etapas o que cubra todo el conjunto. Una forma de medir la extensión de la integración es a través de la fracción del valor final de un producto o servicio agregado por la empresa.

4.2-Beneficios y costos de la integración vertical

Como en el caso de cualquier otra decisión crucial con una importancia estratégica significativa, la integración vertical muestra sus pros y sus contras. Todos los beneficios que apoyan un movimiento hacia una creciente integración vertical deben equilibrarse con los costos potenciales. Las decisiones finales en cuanto a la dirección, el grado, la amplitud y la extensión de la integración vertical deben tomarse sobre la base no sólo de los cálculos numéricos relacionados con las consecuencias financieras de dichas decisiones, sino de una amplia comprensión de las consecuencias estratégicas de la posición competitiva de la empresa.

Los principales beneficios de la integración vertical pueden clasificarse en cuatro categorías: 1) el costo de internalizar economías de escala y alcance, y evitar costos de transacción de mercados imperfectos; 2) *el poder defensivo del mercado*, que proporciona autonomía de oferta o demanda, así como protección de valiosos activos y servicios; 3) *el poder ofensivo del mercado*, que permite el acceso a nuevas oportunidades de negocios, nuevas formas de tecnología, y estrategias de diferenciación; y 4) *las ventajas administrativas y de gestión* que surgen de una infraestructura gerencial más simplificada cuando las tareas básicas permanecen en la empresa, en lugar de estar afuera.

Estos beneficios tienen contrapartidas de costos que representan barreras para la integración vertical. Los factores disuasivos también pueden dividirse en cuatro grandes rubros: 1) el costo representado por un aumento de los gastos generales y los requerimientos de inversión de capital, así como la incapacidad de alcanzar un punto de equilibrio operativo; 2) *la pérdida de flexibilidad* que surge de las dificultades en responder rápidamente a los cambios en el medio externo por estar encerrado en una posición más rígida que los competidores cuando la integración vertical es más elevada; 3) *las penalidades de equilibrio* que son el resultado de capacidades subutilizadas o de demandas insatisfechas originadas en los cambios drásticos de los

patrones de la demanda; y 4) *las penalidades administrativas y de gestión* derivadas de la carga que implica manejar un conjunto de actividades más complejo y heterogéneo.

4.3-Como vincular la estrategia horizontal y la integración vertical

La estrategia horizontal y la integración vertical están muy íntimamente vinculadas. Una unidad de negocios que está considerando extender su cadena de valor independientemente de otros negocios podría sacar la conclusión de que dicha empresa es a la vez poco factible y antieconómica debido a su propio alcance reducido. Sin embargo, cuando el tema de agregar otra actividad de valor es examinado desde el punto de vista general de la empresa, podría resultar perfectamente posible y deseable agregar dicha actividad porque sería compartida por un gran número de unidad de negocios dentro de la cadena de valor.

5.-Vision y Misión

Según Schoemaker (1993) la visión considera las cuestiones relacionadas con la estructura organizativa, la cultura y las capacidades compartidas en el seno de la organización. Sobre estas bases, lo primero que tendrá que hacer la empresa es identificar aquellos factores claves que le permitan competir con éxito en su sector de actividad pura, a continuación, dominarlos y transformarlos en competencias distintivas. En cuanto a Prahalad y Hamel (1994), estos inciden, además, en como aprehender el futuro, ya que le asignan a la visión una connotación de sueño y previsión. Se tratará en definitiva de elaborar un proyecto estructurado que nada tendrá que ver con conductas aleatorias.

La visión se visualiza sin realmente verla, mientras que la misión se materializa en una acción que requiere la ejecución de unas pautas de comportamiento que reflejan lo que hace y debe hacer la compañía en un determinado horizonte temporal (que productos desarrollar y para que mercados).

Existen algunas diferencias significativas entre los conceptos de visión y misión: La visión traduce lo que quiere ser la empresa y eso predetermina la elección de la estrategia mientras que la misión establece lo que se quiere conseguir dentro del marco previamente definido por la visión. De esta manera, la misión forma parte del proceso de dirección y planificación estratégica de la empresa.

Con relación al horizonte temporal considerado, la Visión se fundamenta en un estado futuro (se reflexiona a largo plazo) mientras que la misión alude al momento presente y futuro de la empresa (el proyecto está en fase de concreción, aunque su culminación llegue dentro de algún tiempo).

La visión es un modelo mental producto de los conocimientos e imaginación de un individuo o reducido grupo de individuos deseoso de convertir su sueño o proyecto en realidad mientras que la misión es un objetivo compartido por el conjunto de los miembros de la organización, lo cual implica el consenso y compromiso de todos. Cuando la visión y misión ya no respondan a las exigencias actuales, se terminará un ciclo y ello puede implicar que otros directivos, otros equipos, con una renovada ilusión y nuevas ideas, tomen el relevo. Pues no todos, tenemos la facultad de desaprender rápidamente parte de nuestro bagaje intelectual y práctico para aprender unos nuevos conocimientos y aptitudes.

CAPITULO III

HERRAMIENTAS DEL ANALISIS ESTRATEGICO

Sumario: *1.-Análisis del Macroentorno; 2.-Análisis FODA; 3.-Modelo de análisis competitivo de Porter; 3.1.-Rivalidad entre competidores; 3.2.-Amenaza de entrada de nuevos competidores; 3.3.-Amenaza de ingreso de productos sustitutos; 3.4.-Poder de negociación de los proveedores; 3.5.-Poder de negociación de los consumidores; 4.-Estrategias genéricas de Porter; 5- La cadena de valor de Porter*

1.-El Macroentorno

El macroentorno está constituido por elementos muy difíciles o imposibles de controlar, ya que involucra los aspectos relacionados con el exterior de la empresa.

Las empresas deben estar atentas a la evolución de los factores que integran el macroentorno para aprovecharlos o aminorar su impacto. Estamos hablando de una serie de factores como los socioculturales, tecnológicos, económicos, político legales y globales.⁹

⁹ Consultas a base de información, en Internet: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/el-macroentorno-y-su-influencia-en-las-empresas/>, (Octubre de 2016).

- *Factores socioculturales*: son fuerzas del ambiente general externo donde confluyen principalmente los aspectos demográficos y aspectos culturales. Por ejemplo, al momento de instalar una planta y contratar personal se debe considerar que en el entorno de acción existe un sistema cultural y social que asume determinadas creencias y valores.

- *Factores tecnológicos*: son aquellos relacionados con los avances científicos y tecnológicos, que se expresarán físicamente en la planta, el equipo y los servicios. Pero más que tomar una fotografía de estos la clave está en el movimiento, es decir, en los cambios tecnológicos que se dan con cada vez mayor rapidez. Especial énfasis se debe poner atención en los cambios tecnológicos producidos en los productos y los cambios tecnológicos en los procesos.

- *Factores económicos*: son las condiciones y tendencias observadas en la economía que pueden influir en las actividades de la organización. Por ejemplo, los diversos indicadores como la inflación, el tipo de cambio y las tasas de interés, que constituyen una estructura de precios relativos que influye directamente en la economía de la empresa. Si la organización es exportadora, un alza o una baja abrupta de tipo de cambio, tendrá distintas repercusiones en su competitividad en los mercados externos.

- *Factores político-legales*: están constituidos por una serie de regulaciones emanadas de los gobiernos municipales, provinciales y nacionales, así como de organismos reguladores. Las normas legales, reglamentaciones, etc. impactan en las organizaciones. Ejemplos de ellas son la fijación del salario mínimo, las tasas de los impuestos o los estándares medioambientales, que influyen en las decisiones de inversión y en los costos de las empresas.

- *Factores globales*: se trata de elementos externos al país y a la economía nacional de una organización que realiza importaciones, exportaciones o compite con empresas extranjeras dentro o fuera del país.

La evolución de la economía internacional y la situación política en los países donde compita la organización son algunos de esos elementos.

2.-Análisis FODA

La sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).¹⁰

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

En términos del proceso de Marketing en particular, y de la administración de empresas en general, diremos que la matriz FODA es el nexo que nos permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de

¹⁰ Consulta a base de información, en internet: <http://www.matrizfoda.com>, (mayo de 2016).

la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

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

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

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

	FORTALEZAS Enlista las FORTALEZAS identificadas	DEBILIDADES Enlista las DEBILIDADES identificadas
OPORTUNIDADES Enlista las OPORTUNIDADES identificadas	1 F – O <i>Estrategia MAX – MAX</i> Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MAXIMIZAR las OPORTUNIDADES	D – O 2 <i>Estrategia MIN – MAX</i> Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES aprovechando las OPORTUNIDADES
AMENAZAS Enlista las AMENAZAS identificadas	3 F – A <i>Estrategia MAX – MIN</i> Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MINIMIZAR las AMENAZAS	D – A 4 <i>Estrategia MIN – MIN</i> Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES evitando las AMENAZAS

¹¹ Consultas a base de información, en Internet: <http://axeleratum.com/2012/analisis-foda-5-pasos-para-desarrollar-el-analisis-segunda-parte/>, (diciembre de 2012)

3.-Las 5 fuerzas de Porter

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

Porter¹² se refiere a estas fuerzas como el “microentorno”, para contrastarlo con el término más general de exploración del entorno macroeconómico. Se refiere a las fuerzas cercanas a la empresa que afectan a su capacidad para ofertar a sus clientes y obtener un beneficio. Un cambio en cualquiera de las fuerzas normalmente lleva aparejado el que la empresa tenga que reevaluar su posición estratégica frente al mercado.

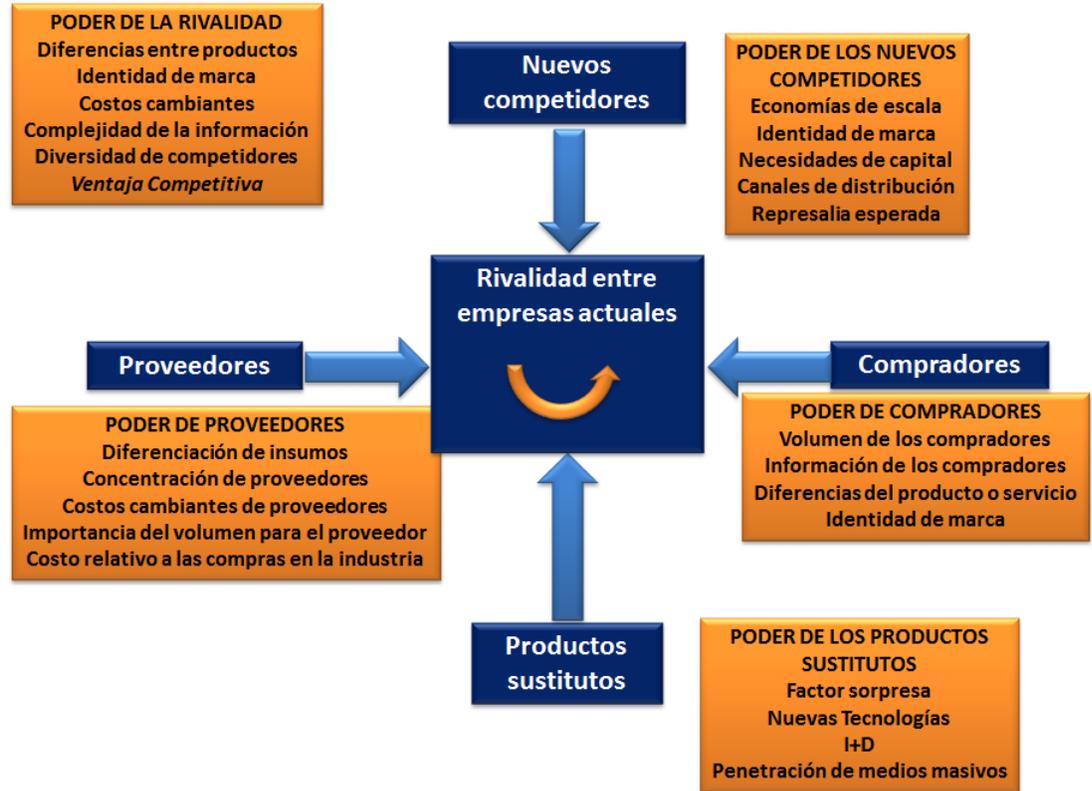
A menudo los consultores en estrategia utilizan el marco de las cinco fuerzas de Porter para evaluar la posición estratégica de la empresa.

Las cinco fuerzas que generan la competencia dentro de la industria son:

1. El riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores.
2. El grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria.
3. El poder de negociación de los compradores.
4. El poder de negociación de los proveedores.
5. La proximidad de sustitutos para los productos de una industria.

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

¹² Michael Porter, economista y profesor de Harvard Business School



3.1. Rivalidad entre competidores

La fuerza más poderosa de todas es la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. Una fuerte rivalidad entre los competidores se la puede interpretar como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás.

La rivalidad de entre competidores suele aumentar cuando:

- la demanda por los productos de la industria disminuye.
- existe poca diferenciación en los productos.

¹³ Consultas en base a información, en Internet: <http://mktplanjc.blogspot.com.ar/2009/03/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de.html>, (marzo de 2009).

- las reducciones de precios se hacen comunes.
- los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas.

Este análisis nos permite comparar nuestras ventajas competitivas con las de otras empresas, y así formular estrategias que nos permitan superarlas.

Algunos ejemplos de estrategias:

- reducir los precios.
- aumentar la publicidad.
- aumentar las promociones de ventas.

3.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores

La potencial entrada de nuevas empresas que producen o venden el mismo producto.

Ingresar al mercado no suele ser sencillo debido a la existencia de las barreras de entrada, algunas de ellas:

- la necesidad de obtener tecnología y conocimiento especializado.
- la falta de experiencia.
- una fuerte lealtad del consumidor hacia determinadas marcas.
- grandes necesidades de capital.

3.3 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

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

Los productos sustitutos suelen ingresar fácilmente a una industria cuando:

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

3.4 Poder de negociación de los proveedores

El poder que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios. Mientras menos proveedores existan mayor será su poder de negociación.

3.5 Poder de negociación de los consumidores

El poder que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones. Mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación.

Analizar estas fuerzas nos permite principalmente determinar el grado de competencia que existe en la industria para poder saber qué tan atractiva es, así como detectar oportunidades y amenazas, y así poder desarrollar estrategias que nos permitan aprovechar dichas oportunidades y/o hacer frente a dichas amenazas.

4.-Estrategias genéricas de Porter

Porter afirmó que sólo existen dos “tipos básicos de ventajas competitivas que una firma puede poseer: *bajo coste*, o *diferenciación*”. Éstas se combinan con el “alcance” de una empresa en particular -la gama de segmentos del mercado buscados- para producir “tres *estrategias genéricas* que permitan alcanzar un desempeño superior al promedio en una industria:

liderazgo de costes, diferenciación y concentración” (es decir, alcance limitado).

Para Porter, “serlo ‘todo para todas las personas’ es una receta para lograr la mediocridad y el desempeño por debajo del promedio”; las firmas deben “elegir” estrategias para ganar ventaja competitiva. O, en otras palabras que se han vuelto más polémicas, “una firma que se embarca en cada estrategia genérica pero no logra cumplir con ninguna de ellas está atrapada en el medio”. Estas estrategias se describen a continuación.

1.*Liderazgo de costos.* Esta estrategia apunta a ser el productor de más bajo coste en una industria. La estrategia de liderazgo en costos se realiza mediante la obtención de experiencia, la inversión en instalaciones de producción a gran escala, de uso de economías de escala y el minucioso control de los costos operativos totales (a través de programas como la reducción de personal y el management de calidad total).

2.*Diferenciación.* Esta estrategia comprende el desarrollo de productos o servicios únicos, con base en la lealtad del cliente hacia la marca. Una firma puede ofrecer alta calidad, mejor desempeño o características únicas, y todos esos elementos pueden justificar precios más altos.

3.*Concentración.* Esta estrategia busca servir segmentos más estrechos del mercado. Una firma puede “concentrarse” en un grupo particular de clientes, líneas de productos o mercados geográficos. La estrategia puede ser de “concentración diferenciada”, por la cual las ofertas se diferencian en el mercado especializado, o de “concentración general de liderazgo de costos” que consiste en vender a bajos precios. Esto permite a la firma concentrarse en el desarrollo de sus conocimientos y competencias.¹⁴

¹⁴ MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph, Safari a la Estrategia, Edición Gránica Argentina, (Buenos Aires, 2010), pág. 137.

Entre muchos otros, Miller (1992) ha cuestionado la opción que presenta Porter: abocarse a una sola estrategia, o bien quedar atrapado “en el medio”. ¿Semejante especialización estratégica no puede “causar inflexibilidad y estrechar la mira de una organización”? Miller cita el ejemplo de Caterpillar Inc., que se diferenciò produciendo los equipos de ropa deportiva de más calidad en el mundo entero. Su preocupación por los detalles y la durabilidad de las prendas lo llevó a olvidarse de la funcionalidad y la economía, lo que lo tornó vulnerable a la competencia japonesa. Por el contrario, Baden-Fuller y Stopford (1992) señalan a Benetton, que ha sido capaz de producir prendas de moda a bajo costo y a gran escala. Estos autores concluyen que existen recompensas enormes para aquellos capaces de resolver el “dilema de los opuestos”. Gilbert y Strebel (1988) también analizan estrategias como la de Toyota, donde las firmas ingresan a un mercado como productores de bajo costo y luego se diferencian para capturar incluso más participación en el mercado.

5.-La Cadena de valor

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una unidad de negocios en sus actividades estratégicas relevantes, con el objetivo de identificar sus fuentes de ventaja competitivas y de diferenciación con sus competidores.

La cadena de valor permite describir la empresa como una serie de actividades, procesos u operaciones interrelacionadas, donde cada una de ellas se considere como un eslabón de una cadena que finalmente explica la forma en que la empresa genera su margen de utilidad. El margen de utilidad de una compañía debe entenderse como el resultado conjunto de una serie de interacciones internas entre actividades, procesos y operaciones que permiten el funcionamiento de la empresa como un todo. El éxito de la estrategia de una empresa se basará, fundamentalmente, en la consistencia de las interacciones

de las actividades que ésta lleve a cabo, con el entorno competitivo y regulatorio que ella enfrenta.

Para identificar las actividades de valor de una empresa, se deben separar sus actividades entre aquellas que se denominan “primarias” y aquellas denominadas de “apoyo”.

1. *Actividades Primarias o de Valor Agregado*: estas son actividades, procesos u operaciones que intervienen directamente en el proceso de construcción de valor de la empresa. Están asociadas a los procesos de fabricación del producto o servicio que se entrega, y a la comercialización del mismo, incluyendo su venta y el servicio que se entregue con posterioridad a ella.

Una empresa puede desarrollar internamente todas las actividades primarias o solo una parte de ellas, incluso puede que posea otras actividades distintas a las discutidas en esta sección y que sean relevantes para el negocio bajo evaluación. Entre las actividades primarias más frecuentes están:

a) *Logística Interna*: son actividades asociadas al ingreso y disposición de insumos y materias primas antes de comenzar el proceso de producción del producto o servicio ofrecido por la empresa. Contempla actividades como recepción de insumos, almacenamiento en instalaciones de la empresa, distribución de insumos a diferentes partes del proceso de producción, manejo general de materiales, control de inventarios de materias primas y manejo de devoluciones de insumos, entre otros.

b) *Operaciones*: son actividades asociadas al proceso de transformación de insumos en productos o servicios finales por parte de la empresa, incluyendo las fases de productos intermedios o semiterminados cuando corresponda. Específicamente, considera aspectos como planificación y programación de la producción, procesos operativos propiamente tales, mantenimiento de equipos de producción, operaciones y actividades de

envasado, instancias de control de calidad y manejo de unidades defectuosas, entre otros.

c) *Logística Externa*: son actividades relacionadas con el traslado, acopio y bodegaje de las unidades producidas a la bodega de productos terminados y, la organización y planificación del despacho de productos o servicios hasta el punto de recepción del cliente. Incluye actividades como recepción de productos terminados en bodega final de la empresa, manejo de inventarios de productos terminados, distribución física del producto hasta las bodegas de los clientes, operación de flota de distribución, procesamiento de pedidos y programación de entregas.

d) *Marketing y Ventas*: son actividades asociadas con el proceso de comercialización de productos o servicios ofrecidos por la empresa. Incluye actividades como selección y manejo de canales de distribución, planificación y ejecución de la publicidad y promoción, manejo de la fuerza de ventas, definición y administración de promociones de venta, establecimiento de políticas comerciales y crediticias, y determinación de políticas de precios, entre otras.

e) *Servicios*: son las actividades asociadas con el manejo de las relaciones con el cliente en momentos posteriores a la venta. Se incluyen en este ámbito actividades como manejo de garantías de venta, administración de relaciones comerciales con el cliente, políticas de repuesto y garantías, mantención de vínculos de lealtad entre empresa y cliente y captación de información de satisfacción de clientes en el uso del producto o servicio, entre otras. Se trata de hacerse cargo en este eslabón de todas aquellas instancias de relación empresa-cliente consideradas como claves para que el cliente repita el acto de compra con la empresa generando lealtad en él.

2. *Actividades de Apoyo*: son aquellas que sostienen y permiten que el desarrollo de las actividades primarias se realice de manera adecuada. A pesar de que cada empresa puede tener distintas actividades de apoyo, las más frecuentes son:

a) *Infraestructura de la Empresa*: son actividades que soportan los aspectos administrativos generales de la empresa. Incluyen actividades y procesos como administración general, planificación, finanzas, contabilidad y asuntos legales, entre otras. A diferencia de las demás actividades de apoyo, la infraestructura de la empresa apoya a la cadena de valor completa.

b) *Administración de Recursos Humanos*: son actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento, formación, desarrollo, y compensaciones de las diferentes personas que conforman la empresa. Respalda tanto las actividades primarias como las de apoyo de la empresa.

c) *Desarrollo de la Tecnología*: es muy probable que cada actividad de la cadena de valor requiera de la tecnología para su desarrollo. Esta actividad involucra el desarrollo de conocimientos, procesos, sistemas, y en general, cualquier actividad relacionada con la mejora e innovación de productos y servicios de la empresa.

d) *Abastecimiento*: se refiere a las actividades relacionadas con la adquisición de insumos y recursos de cualquier tipo (materias primas, maquinarias, equipos, etc.) para permitir el desarrollo del negocio de la empresa.

Las actividades de una empresa no son independientes entre sí, sino que existe una interrelación entre ellas. A las relaciones entre las distintas actividades se las denomina “eslabones”.

A pesar de que los eslabones son cruciales para la obtención de una ventaja competitiva, frecuentemente son sutiles y pasan inadvertidos; para explotarlos, es fundamental la información que permita la coordinación o la optimización de las actividades de la empresa.

La administración de los eslabones es muy compleja, por lo que la capacidad de una buena administración puede llegar a ser una fuente sostenida de ventaja competitiva.¹⁵

¹⁵ TARZIJAN, Jorge, Fundamentos de Estrategia Empresarial, 4ta Edición, Edición Universidad Católica de Chile, (Chile, 2013), pág. 110.

CAPITULO IV

DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA EN SU MACRO Y MICROENTORNO

Sumario: 1.-El Macroentorno; 2.-FODA; 3.-Las 5 fuerzas de Porter;
3.1.-Rivalidad entre competidores; 3.2.-Amenaza de nuevos
competidores; 3.3.-Poder de los proveedores; 3.4.-Poder de
los clientes; 3.5.-Productos sustitutos

1.-Macroentorno

La empresa está atenta siempre a lo que sucede en el día a día de la economía. Los precios van variando de acuerdo a los costos de los productos comprados a los proveedores, por lo que si estos últimos tienen aumentos en los precios de la materia prima esto se trasladará a los costos de Tralice Buenaventura. Muchas veces las maquinarias de Molinos o los productos de Unilever, por ejemplo, son importados, por lo que variaciones en el precio del dólar impacta a su vez en sus costos, por lo que trae aparejados aumentos en los precios lo que va afectando toda la cadena, pasando por la empresa distribuidora hasta llegar al consumidor final. Por eso en época de recesión, cuando cae el consumo, la empresa ve sus ventas disminuidas lo

que le puede ocasionar algunos problemas para cubrir sobre todo los costos fijos.

Otro aspecto que impacta en la empresa son los elevados impuestos. Argentina es un país en el cual la presión tributaria es altísima por lo que Tralice Buenaventura debe hacerle frente año a año, ya sea en el precio de los productos comercializados como así también la carga impositiva y laboral de sus casi 30 empleados. Subsistir hoy en día en un país tan inestable como este no es fácil, por lo que organizaciones de este tipo deben sortear muchas trabas burocráticas para progresar. Un ejemplo de esto es la cantidad de impuestos municipales, provinciales y nacionales a las que está sujeta la organización.

La inflación es un fenómeno al cual, tanto las empresas como toda la sociedad, deben prestar atención, ya que en periodos con altos niveles inflacionarios los precios de los productos aumentan y el consumo tiende a disminuir. El actual gobierno fijó metas inflacionarias que, en teoría, van a ir disminuyendo por lo que esto estabilizaría los precios en el mercado y sería beneficioso para el consumidor.

El nivel general del Índice de Precios al Consumidor (IPC) representativo del total de hogares del país registró en el mes de marzo una variación de 2,3 % con relación al mes anterior.¹⁶

Una medida política que beneficia al sector empresarial fue la reciente aprobación por parte de la cámara de diputados de la ley de financiamiento productivo. Dicha ley crea una serie de instrumentos para facilitarle a las pymes el acceso al crédito y suprime el artículo 20 de la anterior Ley de Mercado de Capitales, el cual fue introducido en 2013 y le otorgaba a

¹⁶ Consultas a base de información, en internet:
https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=5&id_tema_3=31,
(marzo de 2018)

la Comisión Nacional de Valores (CNV) la facultad de designar veedores con poder de veto en los directorios de las empresas.

La ley de Financiamiento Productivo busca apuntalar el desarrollo del Mercado de Capitales y a la vez potenciar el financiamiento de las pymes que hoy no tienen acceso al crédito ya que crea la factura electrónica. En ese sentido, la factura de crédito electrónica para micro pymes, de aceptación electrónica a los 30 días de emitida, se utilizará como si fuera un cheque que podrían negociarse en los mercados autorizados por la Comisión Nacional de Valores (CNV).¹⁷

2.-Análisis FODA

Fortalezas:

- Muchos años funcionando: la empresa ya cuenta con más de 20 años en el sector por lo que el conocimiento de su dueño y de sus empleados más experimentados hacen una gran diferencia.
- Conocimiento del negocio y experiencia.
- Lealtad de los clientes.
- Exclusividad de proveedores.
- Tiene sus propios camiones para distribuir por lo que la logística le resulta más fácil.

Debilidades:

- Mucha informalidad.
- Empresa muy centralizada.
- Resistencia al cambio.
- Costos fijos elevados.
- No existe planeación a largo plazo.

¹⁷ Consultas a base de información, en internet: <http://www.ambito.com/920993-promulgan-la-ley-de-financiamiento-productivo-que-apunta-a-potenciar-el-mercado-de-capitales>, (mayo de 2018)

- Falta de identificación y compromiso del personal con la empresa

Oportunidades:

- Explotación de los canales de distribución (introducción de productos más rentables).
- Posibilidad de expandir el negocio a un nuevo mercado (por ejemplo, la de fabricar helados).
- Apertura de un local de venta mayorista.
- Aprovechar el grado elevado de apalancamiento operativo.
- Tercerizar las actividades secundarias (por ejemplo, el servicio de flete).
- Mejorar el control de inventarios.
- Hay posibilidades de incursionar en el e-commerce (comercio electrónico).

Amenazas:

- Aparición de nuevos competidores.
- Posible cambio en el comportamiento del cliente/consumidor.
- Mayor poder de negociación por parte del cliente al tener una amplia variedad de lugares donde conseguir la mercadería.
- La competencia de las grandes cadenas mayoristas que tienen precios muy bajos.
- La posibilidad de que los clientes decidan comprar sin facturar a mayoristas.

3.-Las 5 fuerzas de Porter

3.1.-Rivalidad entre competidores

La empresa tiene entre sus principales competidores a los mayoristas de las ciudades de Concepción, Alberdi, Monteros, Aguilares, por

nombrar solo algunas localidades. Por otra parte también se enfrenta a otros distribuidores que brindan un servicio similar pero que no tienen tanta ponderación (ya que no manejan volúmenes de compra, ni gozan de los mismos acuerdos de exclusividad con los proveedores) pero que en algunas ocasiones se las arreglan para lanzar ofertas y tratar de robarle un porcentaje de la clientela del negocio. Entre los comercios mayoristas podemos citar algunos como Gómez Pardo, Luque, Chango Mas, que tienen contacto directo con los proveedores y manejan cantidades de compra de gran relevancia.

Una gran ventaja que tiene con otras grandes empresas del rubro es que la entrega a los clientes se hace a través de vehículos propios de la firma, por lo que le da un beneficio a aquellos pequeños o medianos negocios que se ubican en ciudades muy alejadas (como ser Amaicha o Tafí del Valle por citar algunos ejemplos).

El hecho de tener un contacto directo con los fabricantes de alimentos le favorece, ya que no necesita de tantos intermediarios para llegar a su cliente. Pero como dijimos anteriormente, las grandes cadenas mayoristas cada vez plantean una competencia mayor por lo que la empresa debe pensar constantemente estrategias a la hora del abastecimiento, y también en el momento de elegir las ofertas que brindará a sus clientes.

3.2.-Amenaza de nuevos competidores

Los potenciales competidores con los que se puede encontrar la empresa son aquellos mayoristas que podrían ubicarse en las ciudades del sur tucumano donde se distribuye los productos. También podría pasar que las pequeñas empresas distribuidoras existentes crezcan y comiencen a ganar relevancia en los volúmenes de compra obteniendo descuentos, esta posibilidad solo se aplica a los productos en los que la empresa no posee exclusividad en el trato con los proveedores.

El 47% de las familias argentinas optó por el canal mayorista para hacer parte de sus compras en 2017. Esto se tradujo en que al menos más de

500.000 personas se sumaron como nuevos clientes de este canal, y esto representó haber alcanzado la penetración más alta de su historia desde que comenzó a producirse el fenómeno de las familias que van a comprar al mayorista.

Así lo reveló un informe de Kantar Worldpanel en el que quedó en evidencia que el crecimiento del mayorista fue homogéneo en todos los niveles socioeconómicos, incluso lo visitó un 43% de las familias del segmento bajo inferior, grupo etario que no es un perfil clásico de comprador del canal, debido al alto desembolso que requiere.

Cabe destacar que si bien, todos los rubros crecen en el canal, las categorías básicas -y en especial aquellas con alta frecuencia de compra y fácilmente estoqueables-, son las destacadas, por ejemplo, aceites, pastas secas, galletitas, gaseosas, papel higiénico.¹⁸

Al ser una organización con un funcionamiento operativo ensamblado, las firmas que quieren dedicarse a ser un intermediario necesitan gran capital ya que se necesita una fuerte inversión en cuanto a almacenamiento, transporte y logística, entre los puntos más importantes.

Si bien la distribuidora ya funciona hace varios años, se tiene en claro que sólo se es un intermediario entre fabricantes de alimentos o artículos de limpieza (por nombrar algunos productos) y clientes o consumidores finales, por lo que Tralice Buenaventura no puede darse el lujo de relajarse, debido a que el mercado es grande y si el trabajo no se hace bien puede venir alguien y hacerlo por él.

¹⁸ Consultas a base de información, en Internet: <http://www.iprofesional.com/notas/261458-crecimiento-ventas-consumo-supermercado-consumidor-mayorista-kantar-worldpanel-La-mitad-de-las-familias-argentinas-eligio-los-mayoristas-para-hacerle-frente-a-la-inflacion>, (enero de 2018).

3.3-Poder de los Proveedores

Como ya hablamos anteriormente, los dos grandes proveedores son Molinos y Unilever. Estos gigantes del rubro representan el 80% del total de productos comercializados por Tralice Buenaventura, por lo que hay una estrecha relación con ellos.

Si bien es difícil tener gran poder para poder negociar con empresas de ese tamaño, la organización si tiene capacidad de decidir cuánto dinero invertir en un producto u otro. Siempre dentro de ciertos márgenes que impone el proveedor, se puede definir las compras en función a la necesidad que haya en el mercado.

3.4-Poder de los Clientes

La empresa distribuye principalmente a clientes como drugstores, miniservices, kioscos, despensas de barrio, entre otros, por lo que estos son los encargados de vender al consumidor final.

Al actuar como un intermediario, la organización cuenta hasta cierto punto con un poder sobre los clientes: posee precios bajos, se le otorga la posibilidad de llevar hasta su negocio toda la mercadería, se les brinda un financiamiento cómodo a los clientes más antiguos. Todo eso hace que la firma tenga una identidad en ese mercado y sea reconocida por el cliente.

También la empresa es consciente de que a lo largo de los años el cliente ha ido ganando terreno en cuanto a mayores posibilidades de obtener los productos, ya sea yendo a un mayorista o peleando precios y promociones. Por lo que es una tarea del día a día la negociación con estos pequeños negocios, que frente a períodos de poco movimiento en sus ventas, dejan de lado la comodidad de conseguir que el proveedor lleve la mercadería a su negocio, optando por buscar el precio más bajo en el mercado.

3.5- Productos Sustitutos

Los productos comercializados por Tralice Buenaventura S.R.L, son en su mayoría de las marcas líderes en cuanto a calidad dentro de los distintos segmentos. Por esta razón está siempre latente la posibilidad de que el cliente, ante períodos de recesión económica, opte por la adquisición de segundas marcas, aspecto que sin lugar a duda modificaría en gran escala las utilidades del negocio.

CAPITULO V

FORMULACION DE LA VISION y MISION DE LA EMPRESA

Sumario: *1.-Visión y misión propuesta a la empresa*

Actualmente en la empresa no está exteriorizada y definida de manera explícita la Visión y la Misión. Creemos que en una empresa así es necesario que todas las personas sepan cual es el rumbo a seguir, tanto a corto como a largo plazo.

Luego de hablar y entrevistar al dueño logramos revelar cuáles son sus expectativas y su razón de ser como empresa. Al analizar todo quedaron definidas de esta manera:

Visión: “ser la empresa distribuidora al mayoreo líder en el sur de la provincia de Tucumán. Siendo pionera en la innovación y una fuente de inspiración para sus competidores”.

Misión: “llevar nuestros productos a los clientes en el momento y tiempo adecuado, cumpliendo con todas sus expectativas de calidad”.

Los valores en los que se sustentará la empresa serán:

- Trabajo en equipo

- Responsabilidad para con los trabajadores.
 - Respeto hacia los clientes.
 - Comunicación fluida entre todos los miembros de la organización.
 - Honestidad, tanto para los clientes externos como para los clientes internos.
- Lealtad, para así generar un vínculo recíproco con los clientes.
 - Libertad para poder transmitir ideas innovadoras dentro de la empresa.
 - Aspiración a ser mejor cada día en el desempeño de las tareas.
 - Tratar a las personas, no como simples empleados, sino como un recurso indispensable para la organización.

CAPITULO VI

FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

Sumario: *1.-Objetivos de comercialización; 2.-Objetivos de recursos humanos; 3.-Objetivos de calidad; 4.-Planes de acción; 5.-Indicadores de gestión*

El objetivo general sería la de profesionalizar la empresa en cuanto a sus posibles estrategias, buscando una cohesión y coherencia entre estas y entre las distintas estructuras posibles que se podrían realizar, mejorando los procesos en cada sector.

1.-Objetivos de comercialización

1.1.-Aumentar en un 25 % las ventas en el 2do semestre del año 2018 con respecto al mismo semestre del año anterior.

Este objetivo está planteado en base a la inflación estimada respecto al año pasado, en la cual se debe vender por lo menos las mismas unidades del 2017.

1.2.-Abrir una sucursal de venta al mayoreo dentro de la ciudad de Concepción teniendo como fecha limite el 2do semestre del 2019.

Luego de haber realizado una investigación de fuentes secundarias notamos que uno de los pocos sectores del comercio que, no solo no disminuyó, sino que al contrario tuvo un crecimiento en sus actividades fue la de los supermercados mayoristas.

1.3.-Tener una mayor presencia en la web y en las redes sociales, desarrollando una página web a través de la cual la empresa pueda llegar al consumidor final salteando intermediarios, pensando implementarla en el transcurso de los próximos meses hasta fines del 2018.

El cliente de Tralice Buenaventura actualmente no tiene ninguna forma de comunicarse vía web, ya que la empresa no cuenta con ninguna plataforma online ni red social.

1.4.-Diversificar la organización agregando una nueva unidad de negocios, aprovechando que la empresa cuenta con una pequeña fábrica de helados que no es utilizada.

La organización cuenta en estos momentos con 4 máquinas que realizan todo el proceso para producir helados, por lo que no se está aprovechando un recurso que podría generar mayor rentabilidad a la empresa.

2.-Objetivos de Recursos Humanos

2.1.-Intentar reducir en un 15% en el próximo trimestre el índice de rotación y el ausentismo que hay en la actualidad.

2.2.-Mejorar los procesos en todos los sectores y partes de la empresa, para lograr eficiencia en el cumplimiento de las tareas.

2.3.-Constituir un Estatuto de empresa, para que todos los miembros de la misma, ante las distintas eventualidades, tengan un ordenamiento legal en el cual respaldarse.

3.-Objetivos de calidad

3.1.-*Disminuir las demoras en los tiempos de entrega en el próximo año.*

3.2.-*Mejorar la rutina de organización y el control de inventarios, chequeando los avances en un plazo de 6 meses.*



Máquina que se utiliza para pasteurizar la mezcla previamente, en la fabricación de helado. En propiedad de la empresa.



Fábrica actual de helados, propiedad de la empresa.

4.-Planes de acción

Son las actividades que realizará la empresa para lograr llegar a los objetivos nombrados anteriormente. Los planes de acción están divididos de acuerdo a si el tipo de objetivo es comercial, de recursos humanos o de calidad.

Comerciales:

1.1)

- Capacitar a los vendedores tratando de transformar su rol de simple levantador de pedido a autentico vendedor del portfolio completo.
- En función del contexto económico de recesión, evaluar el comportamiento de los consumidores y su tendencia al consumo de productos más baratos, asegurando que la empresa pueda atender esa demanda.

- Evaluar el posible acercamiento hacia proveedores que poseen una cartera de productos sustitutos en caso de que los actuales sean demasiado costosos.

- Responsable: Jefe de Ventas

1.2)

- Realizar un estudio de la localización geográfica óptima para poner el local.

- Analizar los competidores en la región.

- Responsable: Asesor de Marketing

- Elaborar un análisis de los flujos esperados para evaluar su riesgo y potencial rentabilidad.

- Responsable: Contador de la empresa y Gerente.

- A la hora del diseño del local realizar un estudio de ergonomía para asegurar eficiencia.

- Responsable: Asesor en Higiene y Seguridad

1.3)

- Cambiar el hardware, específicamente el servidor, ya que actualmente no cuenta con la capacidad necesaria para soportar un sistema como el utilizado en ventas e-commerce.

- Consultar al proveedor que actualmente brinda asesoramiento en la parte informática, para el diseño de un software que se amolde a los requisitos de Tralice Buenaventura.

- Contratar los servicios de un Community manager para asegurar el manejo correcto de las redes sociales.

- Responsable: Analista de Sistemas.

1.4)

- Realizar un estudio de mercado, para conocer gustos y preferencias de las personas en cuanto a helados.

- Realizar un análisis de Costos para determinar cuánto se gastaría al poner en funcionamiento la fábrica de helados.
- En algunos clientes estratégicos se otorgarán heladeras específicas para exhibir los helados de la empresa.
- Responsable: Asesor de Marketing y Gerente

De Recursos Humanos:

2.1)

- Realizar una jornada para hacer explícita la visión y la misión de la empresa, tratando de inculcar mayor sentido de pertenencia a la empresa.
- Realizar encuestas semestrales a los empleados para así evaluar los niveles de satisfacción.
- A la hora de seleccionar personal, tercerizar el proceso de selección para asegurarse que la persona cuente con las competencias que se requiere para el puesto.
- Responsable: Asesor de RRHH.

2.2)

- Facilitar la Gestión del Conocimiento a través de toda la organización, permitiendo a todos los miembros el acceso a las diferentes técnicas y herramientas disponibles.
- Realizar por escrito el Manual de Procesos, para que la organización cuente con más formalidad a la hora de ejecutar sus tareas.
- Instruir a los empleados del sector Deposito, realizando una visita a una empresa modelo en el control de stock de mercadería.
- Responsable: Jefe de depósito

2.3)

- Buscar asesoramiento con un abogado que guíe la confección del Estatuto.
- Entrevistar a los mandos altos para que, en función de sus valores, se establezca cuáles son las pautas de comportamiento en los trabajadores.
- Que todos los miembros de la empresa presten consentimiento a través de su firma con las condiciones establecidas en el estatuto.
- Responsable: Asesor Legal y Asesor de RRHH

De Calidad:

3.1)

- Realizar un estudio para optimizar la hoja de ruta de los vehículos encargados del reparto.
- Mejorar el orden y la organización a la hora del armado de los pedidos, logrando disminuir los retrasos.
- Ante la rotura de vehículos, asignar una persona que se encargue de resolver rápidamente los inconvenientes para evitar demoras.
- Responsable: Encargado del sector Logística.

3.2)

- Realizar encuestas de satisfacción a los clientes para conocer su conformidad en cuanto a tiempos de entrega.
- Establecer roles y funciones de cada puesto dentro del área de Depósito.
- Responsable: Asesor de RRHH.

5.-Indicadores de gestión

Es una medida que nos permite ir observando el avance en el cumplimiento del desarrollo de capacidades que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con una intervención o ayudar a evaluar los resultados.¹⁹

En cuanto a los objetivos comerciales relacionados a las ventas mediríamos el desempeño a través de:

- Unidades vendidas 2do semestre 2017 vs. Unidades vendidas en 2do semestre de 2018.
- Rentabilidad por vendedor del 2do semestre de 2017 vs. 2do semestre de 2018.
- Promedio de locales visitados por vendedor.
- Mix de productos vendidos en el 2017 vs. 2018 (teniendo en cuenta que a los distribuidores les interesa la presencia de la totalidad de su abanico de artículos)

Los indicadores en cuanto al nuevo local de venta mayorista:

- Porcentaje de participación en el canal de distribución mayorista.
- Volúmenes de venta aportados por la nueva sucursal.
- Participación en los ingresos totales de la empresa obtenidos por la sucursal de venta mayorista.
- Número de clientes que no adquirirían sus productos en la organización y que ahora si lo hacen.

En cuanto a las redes sociales los parámetros con los que mediríamos serían:

- Cantidad de ventas efectuadas por este nuevo canal.
- Tráfico del sitio web y número de visitas en las redes sociales.

¹⁹ Consultas a base de información, en Internet: <https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>, (noviembre de 2012).

- Porcentaje de personas que conocen a la empresa a través de este medio.

Al fabricar un nuevo producto (como lo es el helado) la empresa analizaría:

- Aporte de la nueva unidad de negocios en el porcentaje de facturación total de la empresa.
- Número de clientes que se conquistaron por este medio producto y ahora adquieren otros artículos de la empresa.
- Aporte en la rentabilidad total de la venta de helados.
- Cantidad de locales que poseen heladeras de la empresa.

En cuanto a los objetivos de recursos humanos nos fijaríamos en los siguientes indicadores:

- Número de ausencia por empleado del año anterior vs. número de ausencia por empleado en el año actual.
- Porcentaje de disminución de stock por robo y pérdida de productos por caducidad en el vencimiento.
- Luego de ver los resultados de la primera encuesta, análisis de la evolución del nivel de satisfacción de los trabajadores.
- Número de artículos devueltos por los clientes como consecuencia del procesamiento de pedidos.

Los indicadores en cuanto a la calidad son importantes ya que buscamos una buena gestión logística y una correcta administración de inventarios:

- Tiempo promedio que demora la entrega desde que llega el pedido.
- Cantidad de combustible que ahorramos implementando el nuevo plan.

- Porcentaje de rotación de mercaderías desde que llega del proveedor y se entrega al cliente.
- Determinar el nivel de utilización de los camiones para comparar la capacidad real del mismo con la capacidad que se utiliza en el envío de los productos.
- En base a las encuestas de satisfacción, a medida que pasa el tiempo y se las va realizando, sería necesario ir comparándolas para sacar conclusiones respecto al porcentaje real de entregas oportunas a los clientes.

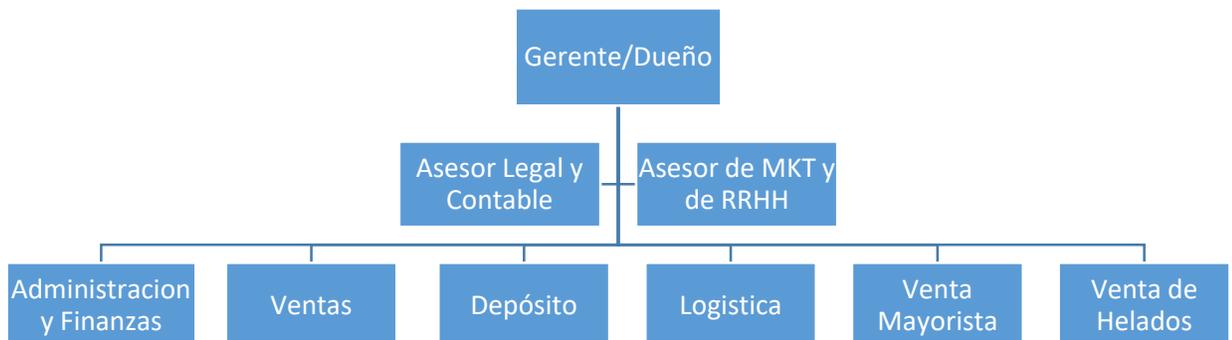
CAPITULO VII

ESTRUCTURA PROPUESTA ANTE LA ESTRATEGIA PLANTEADA

Sumario: 1.-Nueva estructura propuesta a Tralice Buenaventura

En base a lo estudiado en la materia sabemos que “la estructura sigue a la estrategia”. Esto quiere decir que en base a la Visión y objetivos definidos por quienes toman las decisiones en la empresa, se va a plantear una estructura que sea lo más adecuada para el logro de esos objetivos.

Nos parece que la estructura que más se adaptaría a la estrategia sería la siguiente:



Esta estructura es similar a la que actualmente tiene la organización, con algunas diferencias, agregando asesoramiento en la parte de Marketing y de Recursos humanos, además del soporte en la parte informática; y sumando dos UEN (Unidad Estratégica de Negocios): Venta Mayorista y Venta de Helados.

Venta Mayorista implicaría un negocio abierto al público, donde se venderían todos los artículos que actualmente se ofrece, incluyendo e-commerce, ya que se podría lograr una ventaja competitiva por los buenos márgenes que tiene la empresa. También somos conscientes de que, al intentar comercializar directamente con el consumidor final, se estaría salteando un intermediario teniendo en cuenta el funcionamiento actual. Por ello, el precio de los productos tendría que ser parecido a los que tienen los actuales clientes (drugstores, autoservicios, etc.) ya que los mismos podrían verse afectados y amenazados en caso de que se tenga precios muy bajos.

La Venta de Helados la vemos como una UEN ya que la empresa tiene en su propiedad las máquinas para fabricar e incluso está viendo la posibilidad de realizar una alianza estratégica con un fabricante de mayor envergadura del interior del país. Vemos fundamental aprovechar esto ya que se tiene capacidad ociosa que podría generar una buena facturación, teniendo la gran ventaja de que la empresa tiene una estructura operativa ya establecida.

Otra cosa que pensamos es que ambas UEN deberían tener centralizadas la parte de Administración y Logística ya que se aprovecharía toda la estructura actual de la organización, por lo que se reduciría de gran forma los costos que implica tener todo separado. Esto quiere decir que todo lo que es la parte administrativa que está en una oficina de la ciudad de Concepción, como el uso de los vehículos de la empresa para llevar los productos, serían los mismos que se utiliza actualmente, obviamente teniendo en cuenta que para los helados se usaría el vehículo que cuenta con cámara de frío.

En cuanto a los asesores, creemos que un especialista en Marketing sería de gran ayuda ya que hay que realizar análisis de mercados, se debe estar constantemente viendo las posibles oportunidades, generando publicidades que nos acerquen al mercado meta, observando y analizando el comportamiento de los consumidores y de los competidores. Pensamos que sería bueno que el asesor sea externo, buscando alguna empresa de asesoría para así evitar el gasto que implica contratar a una persona.

Otra parte que nos parece importante para solicitar una mirada externa sería la de Recursos Humanos, ya que muchas veces se subestima la parte emocional de las personas cuando en realidad es algo clave para mejorar la productividad y el desempeño de los trabajadores.

Hoy en día se tienen en cuenta diversos factores a la hora de seleccionar y contratar personas, como así también a la hora de motivar al personal. No todos tienen las mismas motivaciones por lo que el aspecto humano es de gran importancia.

Otra cosa para destacar es que se necesita el soporte para el sistema, por lo que el proveedor de software de la empresa puede servir de gran ayuda y apoyo para aprender a usar y manejar el programa que se implementará.

CONCLUSION

Analizar la Estrategia no es solo para las grandes firmas o para las empresas multinacionales, ya que con esta investigación queda claro que toda pequeña o mediana empresa, incluso un emprendedor que recién comienza con su proyecto debe tener claro hacia donde ir y que es lo que pretende lograr.

Con este trabajo observamos que no existe empresa que no tenga problemas. Esas dificultades pueden ser vistas como una debilidad o bien pueden aprovecharse buscando oportunidades, que también siempre existen. Al analizar en profundidad a esta organización nos dimos cuenta de que hay cosas que deben mejorarse tanto en el corto como en el largo plazo, y que muchas veces por comodidad no se las analiza como debiera ser. Si bien la empresa se encuentra en un entorno externo, el cual no puede manejar, siempre tiene la posibilidad de disminuir los riesgos que implica el ambiente interno que hace a la organización.

Consideramos también que la Visión debe ser conocida por todos ya que eso marcará cuales son los planes que pretende quien está a la cabeza de la empresa y que, al saber de ello, los trabajadores tendrán una motivación con la cual “ponerse la camiseta” y buscarán dar lo mejor para la organización. Las empresas de estos tiempos cambiantes necesitan un rumbo, un norte hacia donde seguir y una estructura en la cual sostenerse.

Hoy en día es común escuchar la palabra “Innovación”, y pensamos que esto es algo primordial en todas las empresas, sean comerciales, industriales o de servicios. Innovar tiene que ver con la creación, desarrollo e implementación de nuevas ideas. Debido a los constantes cambios en la sociedad, en la economía o en la política, esto puede resultar un claro diferenciador ante la competencia.

Como dijimos en el párrafo anterior, los cambios son inevitables, por lo que aquí planteamos diversas estrategias para poder hacerle frente, generando nuevas UEN o buscando diferenciales que sean de ayuda para lograr las metas y como consiguiente obtener una mayor rentabilidad.

Al plantear los posibles objetivos, también definimos algunos indicadores para medir la gestión, teniendo en cuenta que, si bien es importante el Planteamiento y Formulación de la estrategia, es clave su Implementación.

ANEXO

Anexo 1: Fotos del depósito







INDICE BIBLIOGRAFICO

a) **General:**

KAST, Freemont, E, y ROSENZWIEG, James E., *Administración en las organizaciones*, trad. por Marco Antonio Malfavón Martínez, Mc Graw Hill, Mc Graw – Hill, (México, 1993).

KOTLER, Phillip, ARMSTRONG, Gary, *Marketing*, Editorial Pearson, (España, 2007).

b) **Especial:**

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

HAX, Arnoldo, MAJLUF, Nicolás, *Estrategias para el Liderazgo Competitivo*, trad. por Alejandro Tiscornia, 1ª Edición, Ediciones Garnica S.A, (Argentina, 2004).

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph, *Safari a la Estrategia*, Edición Gránica Argentina, (Buenos Aires, 2010).

TARZIJEAN, Jorge, *Fundamentos de Estrategia Empresarial*, 4ta Edición, Edición Universidad Católica de Chile, (Chile, 2013).

c) **Otras publicaciones:**

<http://www.molinos.com.ar>

<https://www.unilever.com.ar>

<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/el-macroentorno-y-su-influencia-en-las-empresas>

<http://www.matrizfoda.com>

<http://axeleratum.com/2012/analisis-foda-5-pasos-para-desarrollar-el-analisis-segunda-parte/>

<http://mktplanjc.blogspot.com.ar/2009/03/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de.html>

https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=5&id_tema_3=31

<http://www.ambito.com/920993-promulgan-la-ley-de-financiamiento-productivo-que-apunta-a-potenciar-el-mercado-de-capitales>

<http://www.iprofesional.com/notas/261458-crecimiento-ventas-consumo-supermercado-consumidor-mayorista-kantar-worldpanel-La-mitad-de-las-familias-argentinas-eligio-los-mayoristas-para-hacerle-frente-a-la-inflacion>

<https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>

INDICE

	Pág.
Resumen.....	
Prólogo.....	1

CAPITULO I

PRESENTACION DE LA EMPRESA

1.-Historia.....	3
2.-Productos.....	4
3.-Proveedores.....	6
4.-Clientes.....	8
5.-Estructura.....	8

CAPITULO II

MARCO TEORICO: LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

1.-Estrategia.....	11
1.1.-Orígenes de la estrategia.....	11
1.2.-Concepto y elementos de la estrategia empresarial.....	12
1.3. -Niveles de la estrategia empresarial.....	14
2.-Los conceptos esenciales de la estrategia corporativa.....	16
3.-Estrategia horizontal.....	18

3.1.-La interrelación entre las unidades de negocio.....	19
4.-Integración vertical.....	20
4.1.-Caracterización de la integración vertical.....	21
4.2.-Beneficios y costos de la integración vertical.....	23
4.3.-Como integrar la estrategia horizontal y la integración vertical.....	24
5.-Visión y misión.....	24

CAPITULO III

HERRAMIENTAS DEL ANALISIS ESTRATEGICO

1.-Análisis del macroentorno.....	26
2.-Análisis FODA.....	28
3.-Modelo de análisis competitivo de Porter.....	31
3.1.-Rivalidad entre competidores.....	32
3.2.-Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	33
3.3.-Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	33
3.4.-Poder de negociación de los proveedores.....	34
3.5.-Poder de negociación de los consumidores.....	34
4.-Estrategias genéricas de Porter.....	34
5.-La cadena de valor de Porter.....	36

CAPITULO IV

DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA EN SU MACRO Y MICROENTORNO

1.-El macroentorno.....	41
2.-FODA.....	43
3.-Las 5 fuerzas de Porter.....	44
3.1.-Rivalidad entre competidores.....	44
3.2.-Amenaza de nuevos competidores.....	45
3.3.-Poder de los proveedores.....	47

3.4.-Poder de los clientes.....	47
3.5.-Productos sustitutos.....	48

CAPITULO V

FORMULACION DE LA VISION Y MISION DE LA EMPRESA

1.-Visión y Misión propuesta a la empresa.....	49
--	----

CAPITULO VI

FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

1.-Objetivos de comercialización.....	51
2.-Objetivos de recursos humanos.....	52
3.-Objetivos de calidad.....	53
4.-Planes de acción.....	54
5.-Indicadores de gestión.....	58

CAPITULO VII

ESTRUCTURA PROPUESTA ANTE LA ESTRATEGIA PLANTEADA

1.-Nueva estructura propuesta a Tralice Buenaventura.....	61
---	----

Conclusión.....	64
Anexo.....	66
Anexo 1: Fotos del depósito.....	67
Índice bibliográfico.....	70
Índice.....	72