



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**REDISEÑO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA
DE RETAIL INDUSTRIAL**

T R A B A J O D E C A M P O

**OPCIÓN DE PRÁCTICA PROFESIONAL:
TRABAJO DE APLICACIÓN DE CONCEPTOS Y
TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN EN
SITUACIÓN LABORAL DE REVISTA O
AMBIENTE REAL**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A :

DIEGO HERNÁN LAZARTE



**DIRECTOR:
LIC. CRISTIAN EMANUEL ROCHA
AÑO 2022**



ÍNDICE

ÍNDICE.....	2
RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	6
OBJETIVO GENERAL.....	7
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
MARCO TEÓRICO.....	7
Arquitectura Organizacional	7
Mecanismos de Implantación – Procesos de Avance	7
Organización.....	8
Estructura Organizacional	9
Organización Empresarial	9
Concepto de Proceso	9
Diseño Organizacional.....	10
Elementos del Diseño Organizacional.....	10
Herramientas de Análisis y Diagnóstico Estratégico	13
Modelo de competencia de cinco fuerzas	13
Análisis FODA	14
Análisis VRIO.....	15
Análisis CAME.....	16
MARCO METODOLÓGICO.....	17
DESARROLLO DEL TRABAJO.....	18
La Empresa	18
VISUALIZACIÓN ESTRATÉGICA.....	18
Propósito	18
Visión.....	19
Misión.....	19
Valores.....	19
Estrategia.....	19



SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	19
Matriz FODA de la empresa “SG”	20
Matriz de estrategias FODA de la empresa “SG”	20
Modelo de competencia de cinco fuerzas	21
Análisis VRIO de la empresa “SG”	25
PROCESOS DE AVANCE.....	28
ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL	30
PROCESOS EN LA EMPRESA “SG”	31
Departamento Compras.....	31
Departamento Logística	31
Departamento Administración y Finanzas	32
Departamento Marketing	32
Departamento Ventas.....	32
INVENTARIO DE PROCESOS POR DEPARTAMENTOS.....	33
OBSERVACIONES/INCONSISTENCIAS EN PROCESOS.....	39
PROPUESTAS DE MEJORA EN PROCESOS.....	40
MECANISMOS DE CONTROL DE GESTIÓN	41
PROPUESTA DE MEJORA A LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	42
Comunicación de Misión, Visión, Valores, Estrategia	42
Estructura Organizacional Propuesta.....	43
Análisis CAME.....	44
CONCLUSIONES DEL TRABAJO	48
REFERENCIAS.....	50
APÉNDICE	52
APÉNDICE 1: ENTREVISTA	53
ANEXOS	55
ANEXO A: CURSOGRAMAS DE OPERATORIAS ACTUALES	57
ANEXO B: CURSOGRAMAS DE OPERATORIAS PROPUESTAS.....	62
ANEXO C: MATRICES DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS (MSA) – OPERATORIAS ACTUALES	67
ANEXO D: MATRICES DE CONTROL INTERNO (MCI).....	69
ANEXO E: MODELO DESCRIPTIVO DE PUESTOS	72



RESUMEN

Las empresas en la actualidad deben optimizar sus recursos a través de estrategias para enfrentar las fuerzas del entorno externo, pero también se hace necesario conciliar las fuerzas del entorno interno que determinan el funcionamiento de los procesos gerenciales que les permiten ser competitivas.

Conforme las empresas se enfrentan a la globalización es evidente que surgen más oportunidades para crecer, pero es necesario que algunos puestos, estructuras y sistemas tradicionales cambien para enfrentar a los ambientes turbulentos.

Esta fue una de las características principales a abordar en el presente trabajo, cuyo propósito es proponer un rediseño organizacional óptimo para la empresa “SG” ubicada en la ciudad de San Miguel de Tucumán, partiendo de la situación actual de la empresa, que presenta a priori procesos informales, duplicidad y sobrecarga de actividades, personal no calificado en sus distintas áreas; comunicación ineficaz de los objetivos organizacionales, etc.

El enfoque metodológico seleccionado fue de tipo cualitativo; el diseño de la investigación fue de tipo investigación-acción, el cual permitió obtener información, comprender y analizar todos los procesos presentes en la empresa, partiendo desde lo particular hacia lo general.

Mediante el uso de diferentes herramientas de recolección de datos, como ser observación directa en la empresa, entrevistas al personal, revisión de documentos, etc.; se procedió a sustentar la presente investigación.

Los resultados que se lograron abarcan el análisis de mejoras a implementar y la propuesta de herramientas que contribuyan a las mismas.

Por último, se listan una serie de recomendaciones a seguir y/o tener en cuenta por la empresa para su operatoria diaria.

Palabras Clave: Rediseño Organizacional – Procesos – Control de Gestión – Estrategia

INTRODUCCIÓN

Las empresas en la actualidad deben optimizar sus recursos a través de estrategias para enfrentar las fuerzas del entorno externo, pero también se hace necesario conciliar las fuerzas del entorno interno que determinan el funcionamiento de los procesos gerenciales que les permiten ser competitivas.

Conforme las empresas se enfrentan a la globalización es evidente que surgen más oportunidades para crecer, pero es necesario que algunos puestos, estructuras y sistemas tradicionales cambien para enfrentar a los ambientes turbulentos.



Es así que toda empresa se plantea objetivos a los que quiere llegar, y para lograrlos, es necesario que se satisfagan las necesidades de sus clientes, ofreciéndoles productos y/o servicios de calidad, de manera oportuna, que brinden seguridad y que cuenten con precios competitivos. Pero estos esfuerzos que las organizaciones hacen para llegar a cumplir los objetivos no sirven si no se llevan a cabo en un ambiente de productividad. Entendiendo que los procesos constituyen un elemento fundamental para asegurar este ambiente de crecimiento, se deben gestionar de modo que generen los productos y servicios diseñados para satisfacer y exceder los objetivos de la empresa.

La compañía objeto de este estudio se denomina “SG”, una división de un grupo empresario de origen tucumano, el cual está formado por un conjunto de empresas argentinas con más de 30 años de trayectoria, los cuales lo posicionan como líder en el mercado; caracterizándose además por representar a las principales marcas del mundo asegurando de esta manera la satisfacción de sus clientes.

Especializada en proveer insumos en seguridad industrial y afines a las industrias más importantes del N.O.A. como ser: artículos de ferretería, elementos de protección personal, indumentaria textil, calzados de seguridad, iluminación industrial, limpieza industrial, electrodomésticos y otros productos al por mayor; su casa central está ubicada en la ciudad de San Miguel de Tucumán, y en febrero de este año abrió una nueva sucursal en la provincia de Salta.

En sintonía con la evolución del mercado y el deseo de ser identificados como proveedores especializados en seguridad industrial, a partir del 1 de septiembre de 2016 la compañía decidió adoptar el nombre “SG”, innovando de esta forma su nombre comercial, pero permaneciendo su razón social inalterada, así como su dirección y datos fiscales.

Cabe destacar que por cuestiones de confidencialidad y preservar la denominación real de la empresa objeto de este estudio es que se usará el nombre de fantasía “SG” para hacer referencia a ésta misma.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La división de negocios del grupo empresario se ha desarrollado continuamente durante los últimos 5 años, posicionándose firmemente en el mercado, ganando terreno a sus competidores y contando con una amplia cartera de proveedores y clientes leales, logrando así grandes volúmenes de ventas.

Acompañar y respaldar este notable presente requiere de un gran compromiso y responsabilidad por parte de todos los empleados, y como toda empresa en el ciclo de vida natural “SG” no está exenta de la presencia de



diferentes situaciones que podrían perjudicar la realización de sus propósitos, llevándolos a la necesidad de centrarse en su gestión y dinámica de trabajo.

En el día a día de las operaciones se evidencia la informalidad de los procesos que hacen a la labor de las distintas áreas y/o departamentos que la componen, lo que se traduce en la dificultad de identificarlos y describirlos, como el hecho de distinguir de manera adecuada quiénes son los empleados responsables de su ejecución y control, de existir.

En consonancia con lo ya mencionado, se pudo observar una sobrecarga de tareas en el personal, lo que provoca que muchas de estas tareas que requieren de una ejecución en tiempo y forma, se están realizando actualmente de manera ineficiente, o en su defecto son dejadas de lado o pospuestas para el día siguiente. También supone cierta dificultad para separarlas y asignarlas claramente, la duplicación de las mismas y/o el desconocimiento de varias otras. Por ejemplo, un empleado es responsable de tareas que normalmente están dentro del alcance de la función de Tesorería, y para las cuales se supone fue designado, realiza otras que no son de su incumbencia en su totalidad, por ejemplo, ciertas actividades relacionadas con Compras, Ventas, Caja Salón de Ventas, Impuestos, etc.; lo que causa una acumulación y retraso en el cumplimiento de sus labores propios, así como un retraso en la entrega de información.

Así como a primera vista existe una concentración de distintas tareas en un empleado; en el campo de la toma de decisiones, muchas de ellas se toman en el momento en que un suceso tuvo lugar, reaccionando tardíamente, en cierto modo, ante lo acontecido; como posible consecuencia de una falta de delegación en la toma de decisiones y de proactividad por parte de los empleados.

Otra consecuencia a destacar es la falta de un criterio en común a la hora de resolver ciertas cuestiones inherentes al trabajo cotidiano, siendo esto pasible de desarrollarse de forma subjetiva según quién realice la tarea.

En lo que respecta a la comunicación organizacional, en su dimensión interna, los empleados de las distintas áreas aducen no conocer con claridad la estrategia corporativa que se propuso llevar a cabo la gerencia para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, su presencia y si es que actualmente está siendo implantada, presumiendo una falta óptima de comunicación entre los distintos actores que a su vez imposibilitaría llevar a cabo acciones que contribuyan a la consecución de sus logros.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Las preguntas de investigación que se plantean son las siguientes:

- ¿Cuál es la situación actual de “SG”?
- ¿Cómo es su arquitectura organizacional y procesos de avance?



- ¿Qué procesos existen en la empresa?
- ¿Qué mecanismos de control son útiles y necesarios para controlar la gestión de la empresa?

OBJETIVO GENERAL

El objetivo de este estudio es proponer un rediseño organizacional óptimo para “SG”, que le permita realizar sus procesos de manera eficiente y contribuya al crecimiento del personal y de la organización de manera conjunta.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para el efectivo desarrollo del presente trabajo será necesario, entre otros:

- Conocer y diagnosticar la situación actual de la empresa.
- Determinar su arquitectura organizacional y procesos de avance.
- Identificar y describir sus procesos.
- Diagnosticar las herramientas y/o mecanismos de control existentes que la empresa implementa en relación al control de la gestión y recomendar nuevos para su uso.

MARCO TEÓRICO

Arquitectura Organizacional

La arquitectura organizacional es lo que sostiene a la estrategia. Está compuesta por tres elementos fundamentales:

- el diseño organizacional o estructura organizativa, es decir, el conjunto de puestos, tareas, roles y funciones.
- el sistema de información, contable o no, que mide lo que se realiza y ejecuta para ver la congruencia de las acciones con la estrategia.
- el sistema de desempeño e incentivos, que se utiliza para evaluar el desempeño de los miembros de la organización y proporcionar incentivos.

Mecanismos de Implantación – Procesos de Avance

Los sistemas de control de gestión ayudan a los gerentes a dirigir la organización hacia sus objetivos estratégicos. De este modo, el control estratégico se centra principalmente en la ejecución de las estrategias.

Los controles administrativos son una de las herramientas que tienen los administradores para implantar las estrategias deseadas. Las estrategias también



se establecen por medio de la estructura de la organización, su administración de recursos humanos y la cultura. (Sistemas de control de gestión- Anthony R. y Govindarajan V. cap. 1).

La *estructura organizacional* especifica las funciones, relaciones de subordinación y división de responsabilidades que conforman la toma de decisiones de una organización. La *administración de los recursos humanos* se encarga de la selección, capacitación, evaluación, ascenso y despido de los empleados, con el fin de adquirir conocimientos y habilidades que se requieren para ejecutar la estrategia de la organización. La *cultura* se refiere al conjunto de ideas, actitudes y normas compartidas que guían en forma explícita o implícita los actos de la gerencia. (Sistemas de Control de Gestión- Anthony R. y Govindarajan V. cap. 1).

Organización

La organización es parte fundamental del estudio de la administración. Todas las organizaciones se ven afectadas por factores internos y externos que influyen directamente en su funcionamiento. Actualmente se necesitan organizaciones eficientes y eficaces para hacer frente a un mercado competitivo.

Para poder realizar un estudio dentro de la organización es necesario definir el concepto de organización, por lo cual se mostrará una serie de definiciones de diferentes autores.

Según Henri Fayol, citado por Hall (1981), define a la organización como: "Organizar un negocio es dotarlo con todo lo necesario para su funcionamiento: materias primas, herramientas, capital y personal", citado por Avendaño (2014). Este autor reconoce que la organización se puede dividir en dos partes: organización material y organización humana.

De acuerdo con León (1985), "una organización es, en el sentido más amplio, un acuerdo entre personas, para cooperar en el desarrollo de alguna actividad" (p.68). Este acuerdo puede ser informal ya que constituye una sociedad con base en la ley establecida formalmente, objetivos, estatutos, funciones y el número de sus directivos, citado por Nava, (2014).

Según Koontz y Weihrich (1999), define la organización como la identificación y clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, delegación, coordinación, y estructura organizacional. El concepto organización es un término de usos múltiples, para unas personas, incluye las tareas de todos los participantes. La identifican con el sistema total de relaciones sociales y culturales. Sin embargo, para muchos administradores el término organización implica una estructura de funciones o puestos formalizados.



Estructura Organizacional

“Una estructura social formada, racionalmente organizada, implica normas de actividad definidas con claridad en las que, idealmente cada serie de acciones está funcionalmente relacionada con los propósitos de la organización” (Merton, 2002, p275).

Por medio del diseño de una estructura organizacional se logra la obtención de los objetivos predeterminados, tomando en cuenta la filosofía organizacional (misión, visión, valores y objetivos estratégicos) como así también los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos.

Para que los recursos de la empresa sean administrados eficientemente, se debe llevar a cabo ciertos instrumentos o directrices que ayuden a realizar las tareas diarias de los trabajadores en donde se desarrollen elementos eficientes de comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa.

El desarrollo de una estructura organizacional juega un papel importante, del cual se involucra un esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisiones, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de unidades, factores, materiales y funciones para el logro de objetivos.

Estructura organizacional es “la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización” (Robbins, 2005, p234).

Por lo tanto, al diseñar una estructura dentro de la empresa, los directivos podrán delimitar el trabajo de cada uno de los individuos, estableciendo posiciones jerárquicas en las cuales se especifiquen obligaciones y reglas para desempeñar las actividades designadas a cada uno de las personas que integran la organización con el fin de lograr los objetivos predeterminados por los altos mandos.

Organización Empresarial

De acuerdo a Chiavenato (2002, p362) “organizar significa agrupar, estructurar e integrar los recursos organizacionales, definir la estructura de los órganos que los deberán administrar, establecer la división del trabajo mediante la diferenciación y medir los niveles de autoridad y responsabilidad”.

Por lo tanto, toda organización debe funcionar como un sistema integrado y cohesionado en que las partes se interrelacionan estrechamente para alcanzar los objetivos organizacionales.

Concepto de Proceso



Desde el punto de vista de la Gestión de las Organizaciones, un proceso puede definirse como “cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno” (H.J. Harrington, 1993, p.309).

Juan Bravo Carrasco brinda una serie de definiciones de proceso: “proceso es una totalidad que cumple un objetivo completo, útil a la organización y que agrega valor para el cliente.”

Entendiendo por totalidad una secuencia de principio a fin de un flujo.

También establece que “proceso es un conjunto de actividades e interacciones que transforma entradas en salidas, que agregan valor a los clientes, la finalidad común.”

El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen tecnología de apoyo y manejan información.

Por entradas y salidas, además de información, entendemos los flujos físicos de productos y servicios.

Un proceso puede pasar por muchos cargos, por eso se dice que los procesos alcanzan a toda la organización y la cruzan horizontalmente.

Diseño Organizacional

Según Chiavenato (2002) el diseño organizacional es: la determinación de la estructura organizacional que más se ajusta al ambiente, la estrategia, tecnología, personas, actividades y tamaño de la organización. Es el proceso de elegir e implementar estructuras organizacionales capaces de organizar y articular los recursos y servir a la misión y a los objetivos principales (p. 711).

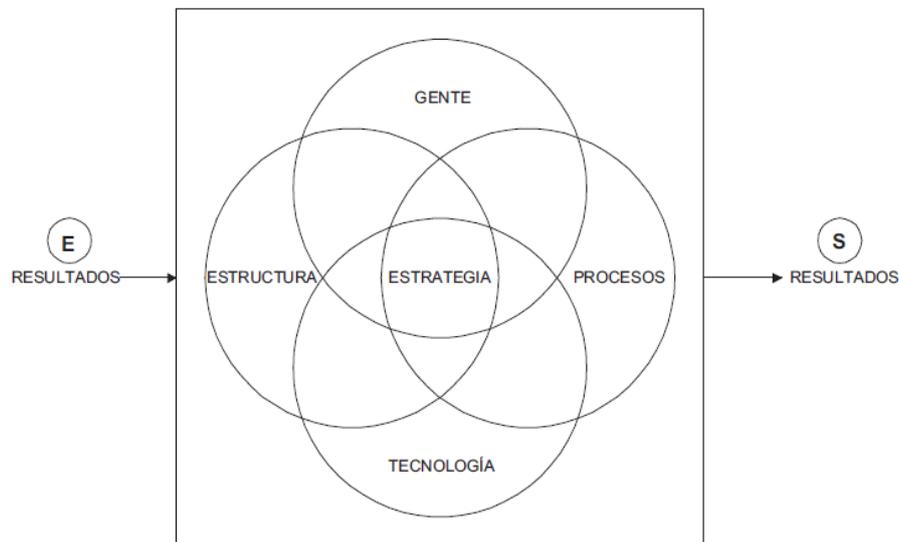
Según Daft (2007), el diseño organizacional es la administración y ejecución del plan estratégico.

Elementos del Diseño Organizacional

El éxito de un proceso de diseño radica en la comprensión de sus elementos como partes de un todo que se influyen mutuamente.



Figura 1: Elementos del Diseño Organizacional



Fuente: Diseño Organizativo. Estructura y Procesos. Gilli, Juan José.

A continuación, se realiza un breve análisis de los elementos del diseño organizacional que se muestran en el gráfico.

• **Estrategia:** es la guía para el diseño organizacional. Debemos conocer en qué mercado y con qué producto la empresa logrará los objetivos para establecer el diseño que permita maniobrar hacia el futuro. A partir de la ventaja competitiva que persiga la empresa, se determinarán los recursos, los procesos y la estructura necesarios para lograrla. Henry Mintzberg, Joseph Lampel y Bruce Ahlstrand (1998) presentan las siguientes acepciones del término estrategia.

- Es un planeamiento: una guía, una dirección. Implica la fijación de objetivos y la manera de alcanzarlos.
- Es un modelo: un patrón que coordina las acciones a través del tiempo.
- Es un posicionamiento: algunos autores asimilan la estrategia al mercado en el que se van a colocar los productos.
- Es una perspectiva: así como la estrategia de posicionamiento mira hacia afuera de la organización, considerarla como una perspectiva implica mirar hacia adentro y hacia arriba: la visión de la empresa.
- Es una trampa: otra posibilidad es considerar a la estrategia como una maniobra específica para eliminar a un competidor.

Las acepciones “modelo” y “perspectiva” son, sin duda, las más apropiadas para el desarrollo del tema de diseño. Rummler y Brache (1995) explican que en la estrategia organizacional se deben tener en cuenta tanto el desarrollo como la implementación. En el desarrollo de la estrategia se deben considerar:

- Los productos y servicios que se ofrecerán (¿qué?).



- Los clientes y mercados (¿a quién?).
- Las ventajas competitivas (¿por qué el cliente va a comprar nuestro producto?).
- Las prioridades de productos y mercados (¿dónde nos enfocaremos?).

En la implementación de la estrategia los autores mencionan los sistemas y la estructura (¿cómo realizaremos el qué?, ¿quién y dónde?). Por su parte, Peter Drucker explica que la estructura se subordina a la estrategia.

Contar con una estrategia sólida es sólo la mitad de la solución. Muchas estrategias fracasan no por falta de claridad o de visión, sino por haber sido pobremente implementadas.

• **Estructura:** es la disposición de las partes adecuada a los objetivos, que comprende su agrupamiento y el análisis de sus relaciones. La estructura formal está determinada por el conjunto de posiciones oficiales que integran el sistema.

Las organizaciones utilizan el organigrama para representar gráficamente la estructura formal, la división de las tareas y las jerarquías de las diferentes posiciones. Las prescripciones no contemplan las expectativas de los individuos. Aun suponiendo que los miembros de una organización perciban adecuadamente lo que se espera de ellos, es posible que las prescripciones no se cumplan por falta de motivación o mala coordinación de las actividades. La estructura real es la suma de la estructura formal y la informal. Con “informal” nos referimos a las relaciones no oficiales que complementan y, a veces, reemplazan a las prescriptas. Brown (1960) define cuatro tipos de estructuras organizacionales.

- Estructura formal: es la que aparece en el organigrama y manual de funciones.
- Estructura presunta: es la que los miembros de la organización perciben como real.
- Estructura existente: es la que efectivamente se encuentra luego del análisis sistémico.
- Estructura requerida: es la que los individuos necesitan.

La coexistencia de estas cuatro formas de estructura genera disfunciones que propician la ineficiencia y la aparición de conflictos. La solución es el diseño de la estructura requerida a partir del análisis de la existente.

• **Procesos:** Hammer y Champy (1994, 37) definen el concepto de proceso como “un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente”. La tarea de diseño de la organización no sólo debe contemplar la división del trabajo y la asignación de las funciones, sino también ocuparse del estudio de las causas y condiciones por las cuales se transforman las entradas en resultados.

El diseño de los procesos tiene que ver con la visión de la organización en un plano horizontal. La estructura constituye el marco donde se van a desarrollar



los procesos; el desafío consiste en encontrar la estructura que soporte los procesos clave de la organización.

• **Gente:** Peter Drucker (2000) señala que la distribución de cargos es quizás el elemento más importante de la administración de personas. Colocar a las personas en el lugar en que sus cualidades sean productivas es la manera de asegurar la optimización de los recursos humanos. Quienes trabajan en una organización pretenden diferentes recompensas acordes con lo que consideran que aportan. El diseño del sistema debe procurar un equilibrio entre el aporte, la retribución y la capacidad de cada individuo.

Schlemenson (1990) menciona que el salario, la carrera, la tarea y las condiciones de bienestar y salubridad en los lugares de trabajo contribuyen a configurar la buena relación de los individuos con su empleo. Estos factores pueden ser investigados y evaluados en cada organización en particular. La verificación de desajustes permite elaborar planes adecuados para la reducción de las incongruencias. Entre los instrumentos concretos para ello, el autor menciona:

- sistemas de evaluación del desempeño;
- apreciación prospectiva del desarrollo individual en el trabajo;
- procedimientos para la evaluación de roles y delimitación de tareas;
- encuestas sobre satisfacción con el salario;
- planes para el desarrollo de carrera, etc.

• **Tecnología:** la tecnología, entendida como el sistema técnico (herramientas) que permitirá transformar la materia prima en producto terminado, tiene un papel fundamental en la definición de la forma que adopta una organización, y actúa como una de las limitaciones del sistema social. Así, por ejemplo, el número de niveles jerárquicos, los mecanismos de coordinación y control, y la dimensión de las unidades de apoyo varían según las necesidades tecnológicas.

El diseño de sistemas técnicos implica una serie de elecciones más o menos conscientes en cuanto a los sistemas sociales que en él se insertan.

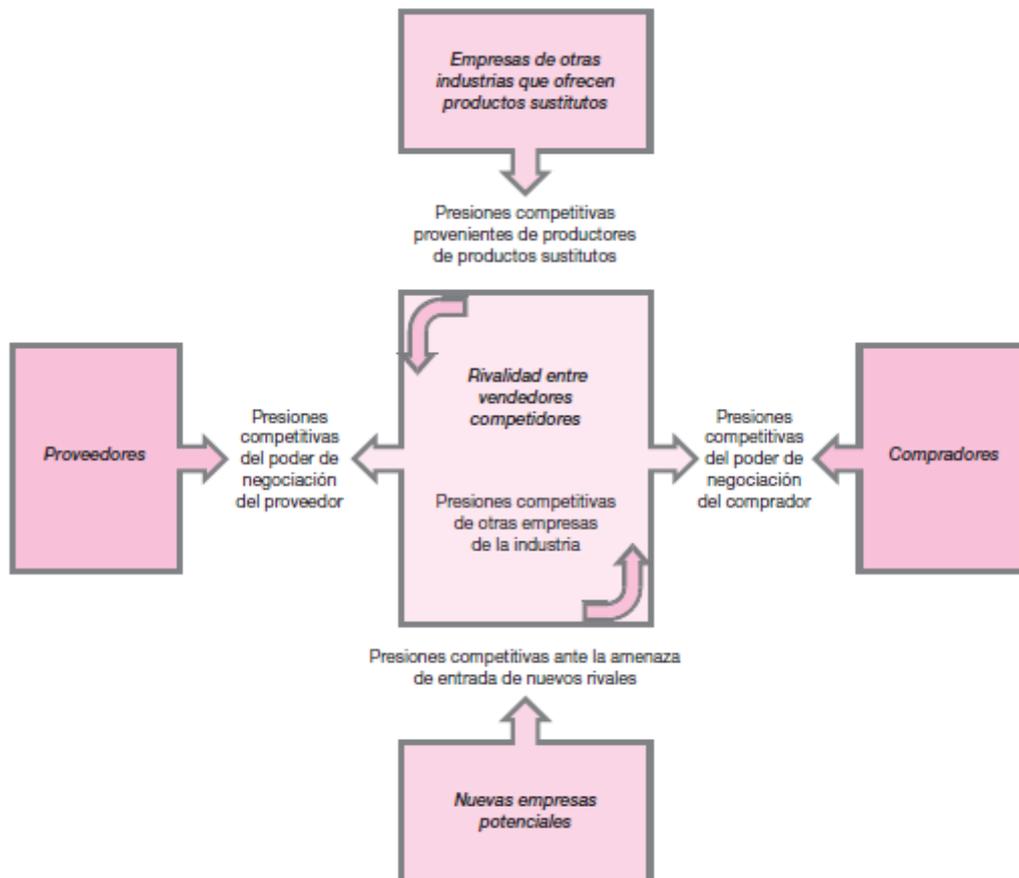
En lo que se refiere a las variables de estructura y en los aspectos relacionados con el análisis de procesos, la tarea busca como único fin proveer una adecuada organización. Así, se puede afirmar que no es posible implementar procesos si no hay estructuras claramente definidas. De la misma manera, una adecuada estructura no está capacitada para funcionar de modo eficiente si no aplica procedimientos que permitan el trabajo coordinado de cada uno de sus componentes.

Herramientas de Análisis y Diagnóstico Estratégico

Modelo de competencia de cinco fuerzas



Figura 2: Modelo de competencia de cinco fuerzas



Fuente: “Administración Estratégica”. Thompson. 19° edición.

El carácter e intensidad de las fuerzas competitivas nunca son iguales para cada industria. El modelo de competencia de cinco fuerzas es, por mucho, la herramienta más poderosa y utilizada para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una. Este modelo sostiene que las fuerzas competitivas que afectan la rentabilidad de la industria trascienden la rivalidad entre competidores e incluye presiones que nacen de cinco fuentes. Como se ilustra en la figura 3.3, las cinco fuerzas competitivas incluyen 1) la competencia de vendedores rivales, 2) la competencia de nuevos participantes a la industria, 3) la competencia de los productores de productos sustitutos, 4) el poder de negociación de los proveedores y 5) el poder de negociación de los clientes.

Análisis FODA



Al evaluar la situación general de una empresa, un punto clave es si está en posibilidades de perseguir oportunidades comerciales atractivas y de defenderse de amenazas externas para su bienestar futuro. La herramienta más sencilla y fácil de aplicar para este examen se conoce como análisis FODA, llamado así porque se trata de las Fortalezas y Debilidades de los recursos de una empresa, así como sus Oportunidades y Amenazas externas. Un análisis FODA excelente ofrece las bases para formular una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, aproveche sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas competitivas y ambientales.

Tabla 1: Matriz FODA

	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

Fuente: Material de estudio. Cátedra Dirección Estratégica. Facultad de Ciencias Económicas UNT.

Análisis VRIO

El análisis VRIO es una herramienta que nos ayuda a evaluar qué recursos internos le proporcionan ventaja competitiva a una empresa. Fue desarrollada por Jay B. Barney. (Soria, J., Notas Técnicas Dirección Estratégica)

Para elaborar el análisis VRIO, es necesario elaborar una lista de los recursos tangibles e intangibles con los que cuenta la empresa. En este sentido, los recursos y capacidades de una empresa son los bloques fundamentales de su estrategia competitiva. Es decir, son activos competitivos y determinan la fortaleza competitiva de una empresa. (Thompson et al., 2015, p.78)



Un recurso es un insumo productivo o un activo competitivo que la empresa controla o posee. Una capacidad es la habilidad de una empresa para desempeñar alguna actividad de manera muy eficiente. (Thompson et al., 2015, p.78)

De sus siglas se desprenden las cuatro (4) etapas del análisis:

- **Valor:** el concepto de valor de un recurso viene dado por su capacidad para aprovechar una oportunidad de mercado o minimizar una amenaza.
- **Rareza:** un recurso raro es aquel de acceso reducido, que no está al alcance de todos o que es limitado.
- **Inimitabilidad:** un recurso inimitable es aquel que no se puede imitar fácilmente.
- **Organización:** Se deben organizar todos los sistemas de gestión de una empresa para alcanzar el pleno potencial de los recursos, capturando y generando valor para el cliente. El resultado será una ventaja competitiva perdurable.

Sólo cuando el recurso es valioso, raro, difícilmente imitable y la empresa es capaz de explotarlo, entonces se produce la ventaja competitiva a largo plazo. (Soria, J., Notas Técnicas Dirección Estratégica)

Tabla 2: Análisis VRIO

RECURSO	RESULTADO
NO ES VALIOSO	DEBILIDAD: estamos soprtando un recurso que no nos genera valor
VALIOSO PERO NO RARO	PARIDAD O IGUALDAD CON LOS COMPETIDORES
VALIOSO, RARO PERO ES IMITABLE	VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL. La competencia terminará copiándolo. Para mantener ventaja hay que seguir innovando hasta lograr que el recurso sea inimitable en el LP
VALIOSO, RARO, INIMITABLE PERO NO SOMOS CAPACES DE EXPLOTARLO	DEBEMOS EVOLUCIONAR EN NUESTRA ORGANIZACIÓN
V+R+I+O	VENTAJA COMPETITIVA A LARGO PLAZO

Fuente: Material de estudio. Cátedra Dirección Estratégica. Facultad de Ciencias Económicas UNT.

Análisis CAME

El análisis CAME (Corregir, Atacar, Mejorar y Explotar) es una herramienta estratégica complementaria del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que ayuda a brindar información y determinar distintos tipos la estrategia empresarial.

Se trata de aplicar un plan de acción para:



C → Corregir las debilidades: aplicar estrategias que permitan neutralizarlas, de tal manera que no afecten negativamente a la empresa.

A → Atacar las amenazas: evitar que las amenazas ocasionen dificultades al punto de volverse debilidades.

M → Mejorar las fortalezas: fundamental reforzar constantemente los puntos fuertes.

E → Explotar las oportunidades: a través de diferentes estrategias aprovechar las oportunidades para convertirlas en futuras fortalezas.

Pasos para realizar un análisis CAME:

- 1). Hacer un análisis FODA para conocer la situación actual.
- 2). Definir cuáles son los objetivos generales que se pretenden alcanzar en la empresa (priorizar las acciones).
- 3). Dentro de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, seleccionar las que se consideren de mayor importancia.
- 4). Elaborar el análisis CAME asociando cada uno de los cuatro aspectos del FODA, con la finalidad de corregirlos, afrontarlos, mantenerlos y explotarlos.
- 5). Finalmente aplicar las estrategias llevando un seguimiento de cada una, verificando si se están cumpliendo los objetivos generales.

Hay 4 tipos de estrategias:

💡 Ofensivas: corregir y mejorar la situación actual de la empresa enfocándose en explotar las oportunidades y conservar las fortalezas.

💡 De Supervivencia: eliminar o minimizar los aspectos negativos, afrontar los peligros con preparación previa y evitar el posicionamiento alcanzado.

💡 Defensivas: mantener la ventaja competitiva que diferencia al negocio y utilizarla para afrontar las amenazas que surjan en el mercado.

💡 De Reorientación: transformar la situación actual de la empresa. Generan cambios que permiten eliminar las debilidades y que aumenten o surjan nuevas fortalezas.

MARCO METODOLÓGICO

El enfoque metodológico del presente trabajo es de tipo cualitativo, ya que busca obtener información, comprender y analizar todos los procesos presentes en la empresa, partiendo desde lo particular hacia lo general.

El diseño del mismo se denomina investigación-acción participativa.

La población o universo de estudio se define y delimita a “todos los empleados que integran la casa central de la empresa “SG” ubicada en San Miguel de Tucumán en el año 2022”.



El método de selección de la muestra será de tipo no probabilístico o dirigida, ya que la elección de las unidades de muestreo no depende de la probabilidad, sino de razones relacionadas con las características y el contexto de la investigación.

La recolección de los datos procederá a través del enfoque de observación directa dentro de la empresa, siendo partícipe en diversas actividades de las distintas funciones empresariales en conjunto con los demás empleados, con tal de obtener un mayor entendimiento del punto de vista interno con respecto a los distintos procesos que existen en la empresa, identificando posibles fuentes de datos que contribuyan al conocimiento y comprensión de los componentes de la arquitectura de la organización, entre otros.

Del mismo modo, se sustentarán los datos recopilados por la observación, con la realización de entrevistas de tipo semiestructuradas con el gerente de unidad, encargados de áreas y demás empleados de la empresa, debido a la capacidad que tiene esta técnica de consultar en profundidad sobre las falencias en la organización de manera libre, sin que ellos mismos se sientan limitados en la distribución de datos utilizados posteriormente en el análisis de resultados, lo cual además nos ayudará a establecer información relevante en cuanto a la comprobación de las premisas que nos planteamos en un principio.

DESARROLLO DEL TRABAJO

La Empresa

“SG” fue fundada en el año 1996 en la ciudad de San Miguel de Tucumán, Tucumán; es una empresa dedicada a la venta de diferentes insumos para la industria, artículos de ferretería, elementos de protección personal, indumentaria textil, calzado de seguridad, iluminación industrial, limpieza industrial, electrodomésticos, y otros productos por mayor. Cuenta actualmente con una plantilla de entre 15 y 20 empleados distribuidos en la sucursal de Casa Central, en la provincia de Tucumán, y sucursal de la provincia de Salta. Actualmente se encuentra en curso la apertura de una nueva sucursal en la provincia de Catamarca.

VISUALIZACIÓN ESTRATÉGICA

Propósito

“Dar soluciones a las empresas abasteciendo insumos claves para el buen desempeño de sus actividades ligadas a la seguridad, mantenimiento y producción, llegando a ser un proveedor integral.”



Visión

“Posicionarse como un líder en el abastecimiento integral de las industrias, entregando productos de alta calidad, en el tiempo y la forma que lo necesiten. Siendo referente en la formación de las buenas prácticas de uso.”

Misión

“Ser un proveedor omnicanal con un servicio de venta y logística eficiente.”

Valores

- ❖ Transparencia
- ❖ Honestidad
- ❖ Empatía
- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Profesionalismo
- ❖ Proactividad
- ❖ Compromiso

Estrategia

“Mediante una fuerza de venta presente y con un servicio de logística eficiente buscamos llegar a los clientes como y cuando necesiten los productos. Los vendedores están tanto de manera remota, como de manera física, viajando para lo que necesite el cliente, con puntos logísticos en Tucumán y Salta.”

Observación: se pudo detectar que tanto la visión, misión, valores y estrategia son comunicados formalmente por la empresa mediante redes sociales institucionales, catálogos, folletos, etc.; los empleados, en menor medida, conocen con respecto de la existencia de los mismos, pero no saben con exactitud el significado y que hace a estos conceptos.

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Luego de realizado el relevamiento de datos e información mediante observación directa en la empresa y diversas entrevistas al personal de la misma, fue posible el uso y aplicabilidad de distintas herramientas de análisis y diagnóstico estratégico que permitieron, a priori, tener una perspectiva en detalle del actual posicionamiento competitivo de la empresa.



Tabla 3: Matriz FODA de la empresa “SG”

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none">• Trayectoria, confianza, solidez• Fuerte apoyo del grupo empresario• Entrega sin cargo e inmediata• Diversificación en productos• Fuerza de venta con amplia experiencia• Tecnología y sistemas de información altamente desarrollados y actualizados• Post venta• Diferenciador “3M”• Flota de vehículos propios• Espacio físico para stock• Gran cartera de clientes• Buena relación con proveedores	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none">• Rotación continua en la gerencia de la organización• Falta de criterios generales• Ausencia de manuales de funciones y de procedimientos• Posicionamiento débil de la marca• Falta de desarrollo digital• Desconocimiento de artículos internamente y por parte de los clientes
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none">• Desarrollo digital• Desarrollo de nuevos canales de venta• Ampliar oferta de productos• Vender a los clientes todos los productos de las empresas que componen el grupo empresario• Amplio mercado para desarrollar• Aprovechamiento de la tecnología para facilitar los procesos• Punto de retiro en las provincias de Salta y Catamarca• Aumento notable de la demanda del comprador por determinados productos de la industria (por ejemplo, barbijos, guantes, anteojos, uniformes, etc.) debido a la pandemia	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none">• Ingreso de nuevos competidores• Competencia agresiva• Cambios constantes en requisitos de categorías “3M”• Venta directa de los proveedores• Demora en la entrega por parte de proveedores• Incumplimiento de pago por parte de clientes• Economía inestable• Presión fiscal elevada

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4: Matriz de estrategias FODA de la empresa “SG”

<p>Estrategias FO: MAX-MAX</p> <ul style="list-style-type: none">• Maximizar la actual cartera de clientes llegando a los mismos a través del desarrollo de nuevos canales de venta e incursionando en otras provincias de la región NOA.• Aprovechamiento del espacio físico para stock con la incorporación de nuevos productos del rubro seguridad industrial a la cartera actual, logrando así una ampliación de la misma,	<p>Estrategias DO: MIN-MAX</p> <ul style="list-style-type: none">• Mejorar el posicionamiento de la marca en la mente de actuales y potenciales clientes a través del desarrollo de estrategias agresivas de Marketing.• Elaborar estrategias de Marketing con el fin de lograr una extensión de la marca por medio del lanzamiento de nuevos productos ajenos al rubro en cuestión e incursionar en nuevos mercados.
--	---



<p>manteniendo un óptimo nivel de inventarios.</p> <ul style="list-style-type: none">Realizar óptimas inversiones en las sucursales de la provincia de Salta y Catamarca aprovechando el fuerte apoyo brindado por el grupo empresario con el fin de lograr el desarrollo de las mismas y su fuerte presencia en la región.	<ul style="list-style-type: none">Desarrollarse digitalmente aprovechando la tecnología de vanguardia disponible y lograr posicionar en la mente de los actuales y potenciales clientes todos los productos de las empresas que componen el grupo empresario.
<p>Estrategias FA: MAX-MIN</p> <ul style="list-style-type: none">Ofrecer productos de alta calidad, en base a la experiencia del personal y a la trayectoria de la empresa, para así poder hacer frente a los nuevos y actuales competidores con menos experiencia y trayectoria en el mercado.Aprovechar y maximizar las buenas relaciones con los proveedores para lograr descuentos, bonificaciones, plazos de entrega oportunos, y proponer acuerdos beneficiosos para ambas partes con el fin de evitar la venta directa por parte de los mismos.Desarrollar las relaciones con el proveedor "3M" logrando diversos acuerdos mutuamente beneficiosos que permitan mantener o mejorar la categoría actual brindada por el mismo.	<p>Estrategias DA: MIN-MIN</p> <ul style="list-style-type: none">Establecer políticas e indicadores que permitan realizar controles de la evolución financiera de la empresa para poder hacer frente a la situación económica inestable del país y a las presiones fiscales existentes.Elaborar y presentar ante los Socios de la empresa manuales de funciones y de procedimientos para su evaluación y posterior aprobación, con el objetivo de lograr mayor formalización.Minimizar la rotación a nivel gerencial a través de un adecuado proceso de reclutamiento y selección por parte del área de Recursos Humanos del grupo empresario acorde a las competencias requeridas por el puesto.Capacitaciones a los vendedores con respecto a información, características, funcionalidades, etc. de los distintos artículos que se comercializan en la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Modelo de competencia de cinco fuerzas

Presiones competitivas creadas por la rivalidad entre vendedores: al encontrarse en constante crecimiento en los últimos años, lo que la hace estar en buena posición en la región NOA con respecto a sus competidores, "SG" busca diferenciarse de éstos ofreciendo una experiencia 360° al cliente, intentando estar presente en todos los medios digitales así también como físicos y puntos de retiros rápidos.

Se puede mencionar como empresas competidoras en el rubro y en cuanto a la comercialización de productos y servicios a las siguientes:

- Carlos Flores S.R.L.: es un distribuidor mayorista de ferretería y seguridad industrial, ubicado en la provincia de Salta. Es distribuidor oficial de "3M".
- Bulonería Belgrano S.R.L.: se encuentra ubicada en la provincia de Tucumán. Es una empresa familiar con más de 30 años en el mercado,



específicamente nacida en 1988, desde entonces creció de acuerdo al mercado del rubro cubriendo las necesidades desde un hobbista hasta llegar a las PYMES e industrias en sus diferentes rubros como el de la construcción, metalúrgico, mecánico, agropecuario, cítrico, minero, sector alimenticio (supermercados), transportes, ingenios, etc.

Además de tener sucursales en Tucumán, las posee en Santiago del Estero. Aducen contar con un equipo de presupuestadores y asesores de venta atendiendo todas las consultas de sus clientes para dar el mejor servicio pre y post venta.

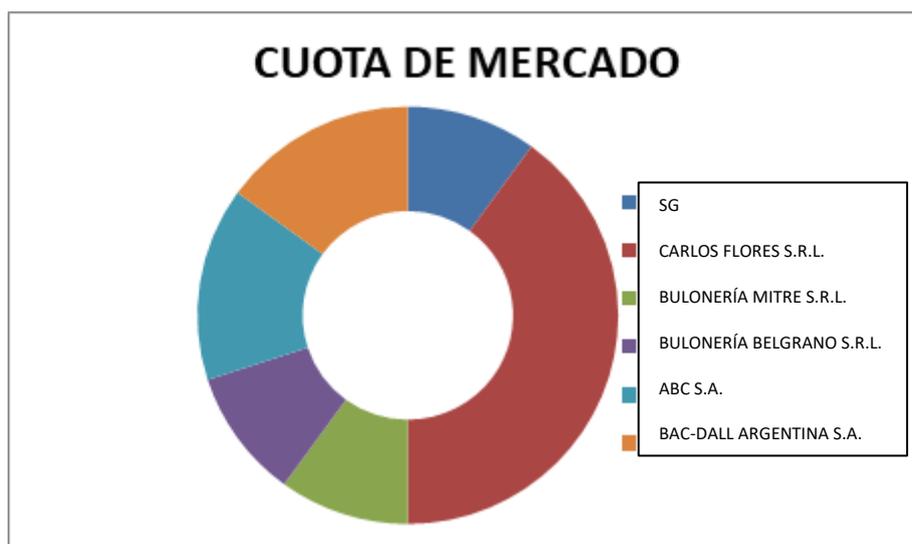
- **Bulonería Mitre S.R.L.:** se encuentra ubicada en la provincia de Tucumán. Es una empresa familiar con más de 40 años de experiencia en el rubro. Se especializa en la venta de artículos de ferretería industrial, seguridad laboral, elaboración de ropa de trabajo, accesorios, insumos y herramientas dentro de un marco ordenado que deviene de la implementación de las normas ISO 9001, con la finalidad de proporcionar a sus clientes, internos y externos, y demás partes interesadas: confiabilidad, puntualidad, calidad, proactividad, anticipando sus necesidades y respondiendo según sus expectativas. Hace más de 10 años que está fuertemente vinculados con la minería. Es distribuidor autorizado “3M” y “Libus”.
- **ABC S.A.:** se encuentra ubicada en la provincia de Tucumán. Es una empresa que comercializa al mayoreo con 50 años de trayectoria en el mercado de autopartes y ferretería, iniciando sus actividades el 30 de abril de 1965 en la ciudad de Córdoba. Cuenta con página web con una tienda online. Desde el año 2003, la empresa cuenta con certificación de Normas ISO 9001 aplicadas a todos sus procesos, logrando con esto un nivel de profesionalismo que se ve reflejado en la atención al cliente (Gestión de Calidad). Sus socios fundadores quienes dieron origen a un pequeño emprendimiento, que se fue cimentando sobre objetivos claros, fuertes valores, trabajo en equipo y profesionalismo, para llegar a lo que es actualmente, convertido en una gran empresa, con más de 200 empleados, cuatro sucursales y representación de más de 30 marcas de primera línea.
- **Bac-Dall Argentina S.A.:** se encuentra ubicada en la provincia de Tucumán. Sus orígenes se remontan a la provincia de Buenos Aires, es considerada una de las empresas líder del rubro de elementos e indumentaria de seguridad industrial, cuenta con distribución de alcance nacional y con plena disponibilidad de todos sus productos. Es representante directa de empresas como el Grupo Honeywell (ex Sperian), Dupont Argentina, 3M Argentina y MSA Argentina, entre otras.



Además, cuenta con su propia línea de productos certificados Bil-Vex y Drivers Bil-Vex.

Mencionados sus principales competidores, se puede deducir que a los compradores no les resulta tan costoso en cambiar de vendedores debido a la similitud en lo que respecta a características, calidad, funcionalidad, precio, etc. de los productos que estas empresas ofrecen, aunque cabe destacar la existencia de algunos artículos que se diferencian en estos aspectos y que no todas las empresas del rubro pueden acceder a su comercialización; también se puede mencionar que en la industria existen numerosos competidores que varían en cuanto a tamaño y fuerza competitiva, entre otros. Realizado este análisis se puede proceder a catalogar la intensidad de la rivalidad entre los actuales competidores como **media-fuerte**.

Figura 3: Cuota de Mercado – Rubro Seguridad Industrial



Fuente: Departamento Marketing.

Presiones competitivas asociadas con la amenaza de nuevos participantes: las barreras de ingreso a esta industria están asociadas con una *ventaja de costos que favorece a las empresas que ya están establecidas en la misma*, proveniente de asociaciones exclusivas con los proveedores más importantes que ofrecen los mejores precios en los distintos artículos a comercializar, como por ejemplo, 3M y Libus; de menores gastos por la gran escala de distribución, publicidad u otras actividades; y ubicaciones favorables; costos altos difíciles de equiparar para un novato; *preferencias de marcas sólidas y alto grado de lealtad del cliente*, y “SG” como marca goza actualmente de un notable posicionamiento en la mente de sus clientes debido a su constante crecimiento, así como la lealtad de éstos para con



la empresa y sus productos suele ser de un alto nivel; política gubernamental restrictiva en lo que respecta a la presión fiscal impuesta por parte del gobierno en las distintas provincias o regiones en las que se quiera incursionar; por lo que un nuevo participante verá algo desalentado su ingreso al ver elevados los requerimientos financieros necesarios para combatir en la industria.

Realizado el análisis anterior se puede proceder a catalogar la intensidad de la amenaza de entrada de nuevos participantes como **débil**.

Presiones competitivas de vendedores de productos sustitutos: al ser la empresa de tipo comercial dentro del rubro de la industria en cuestión, las presiones competitivas que vendedores de productos sustitutos puedan ejercer suelen ser **débiles** debido a que los productos que suele comercializar “SG” cuentan con determinados requisitos de calidad, congruencia con el medio ambiente y la higiene y seguridad, especificaciones técnicas, marcas de renombre, buen desempeño, entre otros atributos, por lo que la presencia de sustitutos para este tipo de productos no sería la adecuada.

Presiones competitivas provenientes del poder de negociación del proveedor: la fuerza del poder de negociación de los proveedores varía de **débil, moderada o fuerte**, dependiendo de los productos que se adquieren, a que proveedores y el nivel de venta de los mismos; por ejemplo, elevados porcentajes de ventas por parte de “SG” provienen de los productos de unos cuantos proveedores que suelen tener un cierto grado de exclusividad en sus operaciones, como lo son 3M, Libus, Funcional, Voran y Mapa Professional; por lo que la relación calidad-precio-desempeño que otorga sus productos los hace acreedores de una fuerte presión competitiva, con respecto a cómo los perciben los clientes en aspectos relacionados a diferenciación y valor agregado. Por lo que para “SG” no le es demasiado fácil el llevar negociaciones con estos proveedores, y realizar peticiones para que le sean concedidos precios más bajos en sus volúmenes de compras, bonificaciones, descuentos, plazos de entrega reducidos, etc.; y consecuentemente no le es tan fácil el cambiar de proveedores debido los motivos ya mencionados, como tampoco puede o le sería demasiado costoso el integrarse hacia las etapas tempranas de la cadena de valor y realizar las actividades que realizan estos proveedores, como ser la fabricación propiamente dicha de los productos.

Presiones competitivas que surgen del poder de negociación del comprador: “SG” dispone de una amplia cartera de clientes, la cual está dispersa por toda la región NOA. Cada vendedor, en sus dos sucursales, dispone de una cartera propia, personalizada, de clientes con los cuales trabaja y genera vínculos duraderos en el



tiempo, los cuales suelen traspasar las fronteras de una simple compra. Los vendedores tienen el poder de mejorar su cartera de clientes logrando que la misma sea más fuerte y fiel en lo que respecta a compras y trascendencia de la empresa como marca, e incluso llegar a ampliarla al lograr atraer a nuevos prospectos, los cuales tendrían un potencial de clientes.

El poder de negociación de sus clientes varía en **débil, moderada o fuerte** debido a la amplia cartera mencionada, ya que en ella podemos encontrar tanto clientes pequeños, así como grandes empresas, y los productos que comercializa la empresa son algunos estandarizados y otros están diferenciados con respecto a los de la competencia. Mientras que las presiones competitivas que éstos mismos ejercen suelen ser notablemente **débiles** en aquellas situaciones en las cuales los clientes no pueden postergar la adquisición de los productos comprados debido a la urgencia por el uso de los mismos, por ejemplo, las ingenios azucareros que adquieren cascos, uniformes, botas, artículos de protección audiovisual, artículos de protección auditiva; los distintos hospitales, sanatorios y/o centros de salud que adquieren barbijos, uniformes de protección, guantes, etc.; y además los clientes no presentan cierta amenaza en forma verosímil con integrarse hacia atrás.

Tabla 5: Análisis VRIO de la empresa “SG”

FACTORES	VALOR	RARO	INIMITABLE	ORGANIZACIÓN	RESULTADO
Localización de “SG”	X			X	Paridad competitiva
Expertise	X	X	X	X	Ventaja competitiva a largo plazo
Capital relacional	X	X			Ventaja competitiva temporal
Sistema de gestión	X	X			Ventaja competitiva temporal
Logística	X	X		X	Ventaja competitiva temporal
Cartera de clientes	X	X	X		Ventaja competitiva “no explotada”
Cartera de productos	X	X			Ventaja competitiva temporal
Discrecionalidad en la toma de decisiones					Debilidad
Política medioambiental	X	X	X	X	Ventaja competitiva a largo plazo



Depósito	X				Paridad competitiva
----------	---	--	--	--	---------------------

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se analiza detalladamente cada uno de estos factores mencionados:

- **Localización de “SG”:** el situarse dentro de lo que son las cuatro avenidas principales de la ciudad de San Miguel de Tucumán (Sarmiento al Norte, Avellaneda/Sáenz Peña al este, Roca al Sur, Alem/Mitre al Oeste), este factor le confiere a la empresa un valor único debido a que la mayor parte de sus competidores se encuentran fuera de las mismas, le proporciona un mayor acercamiento a sus clientes, centros financieros, distribuidores, y demás entes públicos y privados, y a la vez la organización en la actualidad se encuentra explotando el mismo, por lo que le confiere una paridad competitiva con respecto a la competencia.
- **Expertise:** el mismo se vincula específicamente con la experiencia, pericia, habilidades y conocimientos con los que cuentan los distintos empleados de la empresa, entre ellos el Gerente de UEN, Encargada de Administración y Finanzas, Encargado de Compras, Encargado de Depósito, vendedores, etc.; lo que proporciona valor a la empresa, de cierto modo es raro para los competidores al no ser tan fácil acceder a él, no es fácil de imitar y muchos querrán hacerlo debido al continuo crecimiento de la empresa en los últimos años; y a la vez la organización con su estructura se encuentra explotándolo contantemente; por lo que da como resultado una ventaja competitiva a largo plazo para “SG”.
- **Capital relacional:** el conjunto de todas las relaciones que establece la empresa con otras empresas, instituciones, clientes, proveedores, empleados, etc. la provee de un gran valor resultado del mismo, así como el mismo no está al alcance fácilmente por parte de la competencia, o al menos no en la magnitud que lo posee “SG”, otorgando cierto grado de rareza al mismo. El resultado de este factor otorga a la empresa una ventaja competitiva temporal, por lo que a mediano plazo la competencia tendrá la oportunidad de disponer en gran medida del acceso a dicho capital relacional.
- **Sistema de gestión:** la tecnología presente en la empresa mediante el uso de software y sistemas de gestión es fundamental en su operatoria diaria, por lo que es considerado un factor clave, valioso, que suele traducirse en mayores beneficios por ingresos para “SG”; y el acceso a ellos por parte de otras empresas suele ser limitado debido al elevado nivel de inversión requerido para su implementación, puesta en marcha, capacitación y mantenimiento, como lo es el sistema de gestión SAP del cual dispone



actualmente la empresa. Ser acreedor al menos de un usuario y contraseña en este sistema de gestión requiere realizar al mismo tiempo un gran desembolso, pero mencionados estos contras no aseguran que en el largo plazo la competencia no sea capaz de acceder a tales softwares y sistemas de gestión, por lo que genera una ventaja competitiva temporal.

- **Logística:** de una u otra manera la empresa explota plenamente la logística de la que dispone, destacando que posee vehículos propios para distribuir la mercancía hacia los distintos clientes, cuando éstos lo precisan así; distribución hacia el depósito de la sucursal en la provincia de Salta y pronto hacia la sucursal de la provincia de Catamarca. No cualquier competidor puede acceder sencillamente a una flota de vehículos propia, por lo que la misma es de un valor único y genera una ventaja competitiva temporal para “SG”.
- **Cartera de clientes:** clientes de renombre como ser “La Moraleja”, “El Carmen S.A.”, “Ecos S.A.”, “S.A. San Miguel”, entre otros, proporcionan a la empresa elevados ingresos por ventas, además de su fuerte fidelidad, por lo que acceder a ellos no es algo sencillo para la competencia y sustituirlos o imitarlos con otros no les resultaría redituable en cierto modo. Aun así “SG” dispone de una amplia cartera de clientes la cual aún no ha sido explotada por completo, actualizada, o mejorada; por lo que le confiere una ventaja competitiva no explotada, precisando una evolución en la organización.
- **Cartera de productos:** la empresa cuenta con una amplia cartera de productos, los cuales varían en precio, calidad y funcionalidad, destacando que la mayoría de ellos corresponden a primeras marcas y de exclusivos proveedores, por lo que los competidores no pueden acceder tan fácilmente a su comercialización y distribución, debido a que existen determinadas barreras para ello. Estos productos generan y aportan un valor agregado para la empresa, y proporcionan una ventaja competitiva temporal para la misma.
- **Discrecionalidad en la toma de decisiones:** al ser “SG” una Unidad Estratégica de Negocios (UEN), se espera que en ella la toma de decisiones se encuentre descentralizada con respecto al grupo empresario y que exista un proceso de delegación en la misma en todos los niveles que componen su estructura, pero esto no suele ser así actualmente, o no en niveles esperados. Este factor presenta una debilidad, dado que se está soportando un recurso/capacidad que no le genera valor, o al menos el esperado, a la empresa.
- **Política medioambiental:** las políticas que se gestionan en “SG” aspiran a un cuidado y protección del medio ambiente, en lo que respecta a la adquisición y comercialización de insumos y productos de seguridad



industrial, maquinarias, herramientas, etc., todos ellos enmarcados dentro de regulaciones que tienen como fin lo mencionado anteriormente, cumpliendo determinadas especificaciones técnicas, de calidad, de funcionalidad, entre otras. Para la competencia o nuevos ingresantes no es simple cumplir todos estos condicionantes, y debido a que en la actualidad diversos organismos no gubernamentales exigen de las empresas un alineamiento acorde a lo que es la preservación del medio ambiente. Este factor es considerado para “SG” una ventaja competitiva a largo plazo.

- **Depósito:** siendo acreedora de un depósito de gran tamaño el cual es considerado valioso para la empresa, debido a que en él se almacena en primera instancia la mercancía a comercializar en las dos sucursales y su posterior envío, confiere una paridad competitiva con los competidores debido a que ellos también disponen de la posibilidad de poseer un recurso de este tipo.

Como resultado de este análisis, se puede concluir que “SG” posee recursos valiosos que aportan un valor agregado para la empresa y sus clientes; sin embargo, debe trabajar en conseguir y desarrollar nuevos recursos que generen una ventaja competitiva sostenible y perdurable en el tiempo. Los recursos con que cuentan no son raros y pueden llegar a imitarse con el transcurso del tiempo, con lo cual se debe trabajar para alcanzar una ventaja competitiva perdurable. Además, se desprende que la empresa no está explotando al máximo sus recursos, por lo que debería aprovechar más algunos de ellos e incorporar otros que hacen a la eficiencia en los procesos.

PROCESOS DE AVANCE

Estructura organizacional: actualmente la organización cuenta con una estructura definida y con un organigrama que especifica el puesto que ocupa cada uno de sus empleados. El mismo fue diseñado por la persona a cargo del Departamento Marketing durante el año 2021, siendo este un organigrama de tipo circular aduciendo, en entrevistas con la misma que, *“muchas compañías actualmente, se han dedicado a buscar nuevas formas de gestión empresarial, como lo es la gestión circular. Además, estos tienen la particularidad de no representar la cadena de mando, orden de jerarquías, ya que todos estamos al mismo nivel de importancia, no se impone nadie; generando un buen ambiente de trabajo”*.

Cabe destacar que no cuenta con manuales de funciones y de procedimientos que detallen las actividades a llevar a cabo en cada puesto de trabajo.



Figura 4: Estructura organizacional actual de la empresa “SG”



Fuente: Departamento Marketing.

Cultura organizacional: desde sus inicios la empresa atraviesa un proceso de cambio constante a nivel de gerencia; muchos sucesos tanto afortunados como infortunados se fueron dando en el transcurso de los mismos, las historias que dejaron la mayoría de estos y algunos empleados que fueron pasando por la empresa son variadas, las cuales hoy en día son contadas por los actuales miembros de la organización, como experiencias vividas, compartidas y sucesos que no deberían volver a ocurrir nuevamente, o como grandes hitos y lauros que de alguna manera estarían dispuestos a vivirlos actualmente y a futuro. Acontecimientos que de alguna u otra forma terminan por marcar a cada uno de ellos y de darle forma a lo que se conoce como la cultura de una organización, la cual se puede deducir que es fuerte; y algunos cambios por tan mínimos que sean no son aceptados por algunos de los miembros mostrando una resistencia hacia los mismos. Ejemplo de ello lo es la incorporación de una vestimenta acorde al puesto que cada empleado ocupa y por ende la resistencia a la utilización de la misma por parte de éstos, los cuales en su mayoría llevan una elevada cantidad de años en la empresa. Además, los valores y las creencias entre los miembros de la



organización más antiguos se notan fuertemente. Se observó una buena relación entre la mayoría de ellos.

Gestión de recursos humanos: “SG” actualmente no cuenta con un área de recursos humanos, debido a que la misma se encuentra centralizada en la Casa Central del grupo empresario al que pertenece. Por lo tanto, es allí donde se llevan a cabo procesos como lo son el reclutamiento y selección del personal para todas las empresas que lo componen; liquidación de sueldos, entre otros. Estas actividades se llevan a cabo de forma eficiente, ya que al incorporarse un nuevo empleado la organización se encarga particularmente de que ese colaborador conozca la organización, a las personas que trabajan en la misma, se realiza el pago de haberes de los empleados en tiempo y forma. La capacitación del personal que ingresa a “SG” es realizada por algún empleado que ya se encuentra trabajando en la empresa, no existe una persona en específico que sea la asignada para llevarla a cabo.

Sistemas de control de gestión: la organización, a priori, no cuenta con un sistema de control formal en el cual se detallan todos los procesos, procedimientos y las herramientas de control a implementar en cada área de la organización y en los distintos puestos de trabajo.

ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL

Diseño organizacional: como se mencionó anteriormente en el diagnóstico de los procesos de avance, la empresa cuenta con una estructura y organigrama definidos formalmente, pero no así con manuales de funciones y de procedimientos que especifiquen los puestos de trabajo y las actividades a desempeñar por cada miembro de la organización.

Sistemas de información: actualmente, “SG” cuenta entre sus filas con un sistema de gestión integrado denominado SAP. Es un software de planificación de recursos empresariales desarrollado por la empresa SAP SE. El software ERP, o planificación de recursos empresariales, es un software modular creado para integrar las funciones principales de los procesos comerciales centrales de la organización en un sistema unificado. SAP recopila y procesa datos de todas las funciones de la empresa en una plataforma. Es esencial porque permite que todos los departamentos se comuniquen entre sí fácilmente. Se basa en datos y analiza todo lo procesado, el sistema produce la información necesaria para tomar decisiones y para que pueda ser interpretada por los que lo utilizan. El mismo permite la creación de reportes, y el uso de diversas herramientas empresariales.

El software de gestión SAP es utilizado en todas las empresas que componen el grupo empresario, y quien está a cargo de su implementación,



capacitación y mantenimiento es el Departamento de Sistemas correspondiente al grupo empresario, el cual se encuentra centralizado.

Además de ello, la empresa contaba con una herramienta denominada HubSpot, la cual es un CRM que rastrea y gestiona las interacciones entre la compañía y sus clientes y prospectos, permitiendo pronosticar los ingresos, medir la productividad del equipo de ventas e informar sobre las fuentes de ingresos. Actualmente cuenta con otra herramienta en línea llamada Clientify la cual es similar a la anterior pero mucho más económica. Es también una plataforma CRM, que permite diseñar campañas de email marketing, programar publicaciones en redes sociales, gestionar y medir los resultados de las estrategias de marketing y ventas; a través de la misma se realiza específicamente un seguimiento a cada vendedor de la empresa, por lo cual cada uno de ellos dispone de un perfil personalizado en la plataforma y allí acceder a distintas opciones vinculadas a la operatoria de venta que va a realizar.

Sistemas de evaluación de desempeño e incentivos: la empresa cuenta con un sistema de evaluación de desempeño e incentivos con respecto al cumplimiento de objetivos, en específico los vinculados con las ventas. Estos objetivos son individuales, y a cada vendedor le es fijado un determinado monto de ventas como piso a lograr mensualmente; estos puntos de referencia son impuestos por el gerente de la unidad de negocio en base a la cartera de clientes de cada vendedor, niveles de ventas alcanzados anteriormente y a la experiencia de cada uno de ellos. El alcanzar estas cifras impuestas les posibilita a los vendedores acceder a un programa de comisiones que premia su labor, esfuerzo y dedicación.

PROCESOS EN LA EMPRESA “SG”

Departamento Compras

El departamento Compras se encuentra ubicado en Casa Central y el mismo está totalmente centralizado, esto significa que es el encargado de realizar el aprovisionamiento de los artículos necesarios para abastecer a las dos sucursales que posee la empresa, distribuidas en Salta y Catamarca. A cargo del mismo está un responsable, el cual tiene el cargo de “Encargado de Compras”, siendo éste una persona con una vasta experiencia en puestos similares.

Departamento Logística

Del departamento Logística dependen Despacho y Depósito de la empresa, este último también se encuentra totalmente centralizado en Casa Central, de la cual se realizan los envíos de los distintos artículos a las demás sucursales. Cabe



resaltar que las sucursales poseen su propio Depósito, pero la mercancía una vez que es adquirida de los distintos proveedores es remitida a Casa Central, almacenada en Depósito y luego enviada a sucursales cuando éstas lo precisan. El departamento está a cargo de un “Encargado de Logística” el cual posee una moderada experiencia en puestos similares y por tres auxiliares de Logística.

Departamento Administración y Finanzas

Este departamento ésta a cargo de una persona con título de grado en Contador Público Nacional, teniendo ésta el cargo de “Encargada de Administración y Finanzas”. La misma cuenta con una moderada experiencia en puestos similares. Además, está integrado por un auxiliar administrativo-financiero de largo recorrido en la empresa realizando estas funciones. El departamento es el encargado de llevar a cabo todas las funciones administrativas y financieras de Casa Central, así como de las demás sucursales, por lo que este departamento también se encuentra centralizado.

Departamento Marketing

El departamento Marketing fue uno de los últimos en sumarse a la estructura de la empresa, y el mismo se encuentra a cargo de una persona joven con título de grado en Licenciatura en Comercialización, teniendo ésta el cargo de “Encargada de Marketing”, y no posee experiencia previa en puestos similares. En este departamento se idean, diseñan y formulan todas las acciones, campañas y estrategias de Marketing que se promueven hacia las demás sucursales, así como también a otras empresas que componen el grupo empresario, por lo que el mismo también se encuentra totalmente centralizado.

Departamento Ventas

Este departamento está integrado por una plantilla de seis vendedores los cuales reportan exclusivamente al Gerente de UEN; siendo responsabilidad de éste los mismos, formular estrategias de ventas, definir objetivos de ventas, diseñar un plan de comisiones por ventas, y realizar el posterior seguimiento y control de las operaciones de cada uno de los vendedores en la realización de los objetivos planteados. Es de destacar la realización de reuniones semanales, precisamente los días lunes, entre los vendedores y el Gerente de UEN en las cuales el mismo realiza el mencionado seguimiento a las operaciones iniciadas por cada uno de ellos, se planifican los próximos pasos a seguir y se diagraman reuniones



presenciales o virtuales con los clientes, de ser necesarias, para concretar las ventas.

INVENTARIO DE PROCESOS POR DEPARTAMENTOS

➤ DEPARTAMENTO ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Sector Contabilidad

Conformidad del Remito del Proveedor: son remitidos los distintos documentos enviados por el proveedor recibidos por parte de Logística, como ser Remito por duplicado, Factura del Proveedor por duplicado, como así también se reciben Orden de Compra y Entrada de Mercancías; se controla, anexa y completa dicha documentación, y finalmente se procede a conformar o no el Remito del Proveedor. Registración Facturas de compras y Facturas de gastos: el auxiliar de Administración y Finanzas recibe por parte de Logística la Factura del Proveedor o revisa si la misma le fue remitida a su e-mail para su posterior descarga e impresión o puede suceder que la misma le haya sido remitida al “Encargado de Compras” vía e-mail, el cual luego procede a proporcionarle al auxiliar. Para realizar la registración de la Factura en el sistema de gestión, accede al módulo “COMPRAS-PROVEEDORES”, solapa “FACTURA DE PROVEEDORES”, en la cual ingresa todos los datos correspondientes a la Factura del Proveedor y vincula la misma a la Entrada de Mercancías generada previamente por Logística, y en simultáneo realiza un control minucioso en sistema de que la información reflejada en la Factura del Proveedor coincida tanto en cantidad como en especie y precios, con la Orden de Compra emitida con anterioridad por el “Encargado de Compras”. A la vez que detecta posibles inconsistencias.

Conciliación de la documentación: en esta etapa el auxiliar recibe por parte de Logística la documentación correspondiente a todos los ingresos que se efectuaron, la misma está compuesta por: la Entrada de Mercancías, Remito del Proveedor, y adjunta la Factura del Proveedor que le fue remitida previamente. Para realizar la conciliación de la documentación adquirida, el auxiliar controla, anexa y desglosa las mismas para luego conformar el Legajo de Compras del proveedor correspondiente.

Resguardo de la documentación: luego se procede al resguardo transitorio del Legajo de Compras del proveedor correspondiente en diversas carpetas anilladas en orden alfabético.



Conciliación bancaria: la “Encargada de Administración y Finanzas” tiene la responsabilidad de ir registrando todos los movimientos en la contaduría mediante el sistema de gestión, y a su vez, el banco le suele enviar periódicamente los asientos realizados, en los denominados extractos bancarios. Posteriormente, realiza una comparación entre los movimientos que ella misma ha ido registrando y los suministrados por el banco y determina si coinciden o no, y cuál es la causa de la diferencia. Por tanto, tiene como objetivo asegurar que todos los apuntes contables están correctamente reflejados en el saldo bancario y que no se han abonado en otra cuenta, además de detectar tanto los depósitos contabilizados que no han reflejado esta información en el banco como aquellos movimientos que no han sido contabilizados.

Sector Tesorería

Facturación: con Orden de Venta y Remito provenientes de Logística se procede a emitir la Factura de venta por duplicado en el sistema de gestión. Para ello la persona en Caja Salón de Venta ingresa al sistema de gestión, módulo “Ventas-Clientes”, y según el tipo de venta: venta en cuenta corriente o venta de contado generará la Factura. Para generar la Factura correspondiente a una venta en cuenta corriente ingresará a la solapa “FACTURA DE DEUDORES”, tomará el número de identificación del Remito correspondiente para identificar y vincular con la Orden de Venta cargada previamente en sistema con los correspondientes artículos y procederá a la emisión de la misma. Para generar la Factura correspondiente a una venta de contado ingresará a la solapa “FACTURA DE DEUDORES + PAGOS” y a través de la opción “PEDIDOS DE CLIENTE” que proporciona el sistema, identificará el número de pedido que previamente fue cargado por los vendedores en el sistema y vinculará a la Factura que posteriormente será emitida. En ambos tipos de venta, posteriormente procede a adjuntar Factura de venta original con Remito original. Factura de venta duplicado. Cobranza: en Caja de Salón de Ventas el encargado procederá a realizar la cobranza de la venta propiamente dicha. Nuevamente dependiendo del tipo de venta, si fuese venta en cuenta corriente, procede a solicitar al cliente firma, aclaración y DNI en Remito duplicado, y adjunta el Remito original a la Factura de venta original, los cuales le son entregados al cliente para la posterior entrega de mercadería en Despacho. En caso de ser una venta de contado a través de tarjeta de crédito/débito, deja asentado en sistema la cobranza propiamente dicha, genera ticket cupón en posnet por duplicado, solicita firma, aclaración y DNI al cliente en ticket cupón original, y entrega el duplicado al mismo; en caso de venta de contado mediante dinero en efectivo, recibe el dinero en efectivo por parte del cliente, deja



asentado en sistema la cobranza propiamente dicha y procede a sellar con sello de “pagado” la Factura original, solicita al cliente firma, aclaración y DNI en Remito duplicado, y adjunta el Remito original a la Factura de venta original (más ticket cupón duplicado en caso de cobranza con tarjeta de crédito/débito), los cuales le son entregados al cliente para la posterior entrega de mercadería en Despacho. Factura de venta duplicado y Remito duplicado son adjuntados, y posteriormente enviados a Contaduría para su archivo.

Recibo de cobranzas: en esta etapa la “Encargada de Administración y Finanzas” o el auxiliar, reciben previamente la Orden de Pago y Retenciones, de haberlas, por parte de los clientes, y mediante el sistema de gestión acceden al módulo “PAGOS”, solapa “PAGOS RECIBIDOS”, y allí proceden a la registración de los mismos, teniendo en cuenta si estos fueron realizados a través de transferencia bancaria, depósito bancario, cheques electrónicos, cheques de tercero o dinero en efectivo, procediendo así a la generación y emisión del Recibo de Cobranzas correspondiente.

Autorización del pago: la “Encargada de Administración y Finanzas” o el auxiliar, previa solicitud del Legajo de Compras del Proveedor, mediante el sistema de gestión acceden al módulo “PAGOS”, solapa “PAGOS EFECTUADOS”, y allí definen el medio por el cual efectuarán el pago: transferencia bancaria, depósito bancario u/o a través de cheques propios o de terceros en custodia por la empresa. Emisión de la Orden de Pago: dentro del mismo módulo de gestión “PAGOS”, proceden a generar y emitir la Orden de Pago por duplicado y las Retenciones correspondientes; los cuales son anexados al Legajo de Compras del Proveedor para la posterior ejecución del pago.

Conformidad del pago: en esta etapa se procede a solicitar la firma del proveedor en la Orden de Pago, y posteriormente la “Encargada de Administración y Finanzas”, controla y conforma el Legajo de Pago del Proveedor, quedando esta documentación archivada en Contaduría de manera definitiva y en orden alfabético.

➤ DEPARTAMENTO COMPRAS

Identificar las necesidades: esta etapa consiste en que el “Encargado de Compras” realice un análisis a partir de la base de datos recolectada por el sistema de gestión con el que opera la empresa, acerca de las ventas, compras, pedidos y el stock de los productos en un plazo determinado. Con esta información se realizan proyecciones cuya finalidad es determinar la cantidad y el tipo de productos que van a adquirir para satisfacer las necesidades del mercado.



Analizar las opciones de mercado: una vez identificada la necesidad de compra, procede a analizar las distintas opciones disponibles en el mercado, teniendo en cuenta la cartera de proveedores de la cual dispone la empresa, compras realizadas anteriormente, realiza comparaciones, etc.

Proceso de decisión: el comprador solicita vía e-mail a los proveedores que efectúen una cotización de los productos que integran el pedido y aguarda sus respuestas. Una vez recibidas las cotizaciones el comprador evalúa cuál es el proveedor que ofrece la mejor calidad, precio, condiciones de pago y entrega, y finalmente confirma el pedido a dicho proveedor. Cabe destacar que el responsable de compras tiene la libertad de seleccionar los productos que considere necesarios para la empresa, pero debe consultar previamente con la “Encargada de Administración y Finanzas” el presupuesto de compras disponible y su posterior autorización.

Pedido de compra: para emitir la Orden de Compra correspondiente el comprador utiliza el sistema de gestión utilizado en toda la empresa. El primer paso para generar el formulario mencionado anteriormente es revisar la base de datos de los productos que integran el pedido y corroborar si los mismos se encuentran creados en ella con su correspondiente código único de identificación. Sin embargo, si los productos no se encuentran en el listado de productos deberá proceder a dar de alta los mismos. El segundo paso es generar la Orden de Compra correspondiente al proveedor seleccionado, insertando en ella los códigos únicos de identificación obtenidos en el paso anterior, datos de identificación de la empresa y del proveedor, los descuentos obtenidos, la forma de pago y las condiciones de entrega. Finalmente, la Orden de Compra es emitida, y enviada vía e-mail hacia el proveedor.

Seguimiento del pedido: una vez remitida la Orden de Compra al proveedor, el comprador efectúa un seguimiento del pedido a través del contacto periódico con el proveedor vía e-mail, llamadas telefónicas o vía WhatsApp, para estar al tanto del mismo o de ocurrir posibles modificaciones al contrato pactado por ambas partes.

➤ DEPARTAMENTO MARKETING

Investigación del mercado y del entorno económico: esta fase se realiza mediante la investigación del mercado, la percepción concebida de la marca y sobre todo de los competidores a la hora de seleccionar el mercado objetivo.



La persona a cargo del departamento se encarga de identificar las necesidades y problemas existentes para poder crear un negocio que sea rentable en el futuro. Para ello le resultará de gran ayuda analizar datos, ver tendencias y comprobar qué está demandando la sociedad. Debe tener en claro el objetivo de la investigación y un propósito para no desperdiciar recursos y reducir costos.

Definir el mercado objetivo: una vez obtenida la información anterior, la empresa determinará que mercado quiere penetrar. Para ello, hay que tener en cuenta las características del producto que se quiere introducir y en base a eso empezar a segmentar el mercado al que se dirige la marca. Los criterios en base a los cuales se puede segmentar son variados: clase económica, nivel de estudios, edad, género, etc.

Tras analizar todos esos datos y establecer cuáles son los más viables es importante dirigirse a un segmento determinado. Ya dentro del mercado elegido, la compañía deberá realizar un profundo análisis sobre el mismo. Este paso es esencial ya que hay que manejar una gran cantidad de datos que servirán para crear las acciones estratégicas a implementar. Algunas de las herramientas que resultan de gran utilidad en este paso son: el modelo FODA con el objetivo de analizar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Una vez están los resultados de esta etapa el siguiente paso es llevar a cabo la determinación de las estrategias necesarias.

Definir las estrategias de Marketing: en esta etapa se establecen las estrategias que servirán para introducir el producto en el mercado. Para ello hay que tener en cuenta la inversión que se va a necesitar y hacer hincapié en las 4P: producto, precio, promoción y distribución.

Diseñar planes de acción para implantar estrategias: una vez diseñado el plan de acción de esas estrategias, es fundamental definir las diversas actividades e implementarlas a través de una hoja de ruta. Hay que designar a los responsables de ejecutarlas, de las tareas a desarrollar, del tiempo establecido para llevarlas a cabo, así como del presupuesto asignado.

Seguimiento y control de resultados: en esta última etapa, una vez implementadas las acciones, hay que realizar una medición de los resultados que generen cada una de las acciones. La empresa deberá seguir un riguroso proceso de control y de análisis con el fin de conocer los aspectos a potenciar o en su defecto a mejorar.

➤ DEPARTAMENTO LOGÍSTICA



Sector Recepción

Recepción de la mercadería: en esta etapa, como su nombre lo indica, el “Encargado de Logística” y sus auxiliares proceden a recepcionar y descargar la mercadería enviada en transportistas por parte del proveedor.

Control de mercadería: una vez recepcionada la mercadería luego proceden a identificar y verificar el estado de la mercadería como así también que los bultos recibidos coincidan con los reflejados en el Remito y la Guía del Transportista. Asimismo, deberán controlar que las cantidades reflejadas en los Remitos coincidan con las cantidades físicas recibidas.

Ingreso y ordenamiento: el personal deberá realizar el ingreso lógico de los productos al stock, y emitir a través del sistema la respectiva Entrada de Mercancías que se encuentra vinculada a una Orden de Compra específica. Dado esto, un referente del sector debe controlar que las cantidades reflejadas en la Entrada de Mercancías sean iguales a las físicas. Finalmente, los productos serán guardados en Depósito.

Sector Despacho

Autorización de la venta en cuenta corriente: se recibe la Orden de Compra o Nota de Pedido por parte del cliente vía e-mail, personalmente o a través de viajantes. Se analiza las condiciones crediticias del cliente en el sistema de gestión, y en caso de no cumplir determinados requisitos crediticios, por ejemplo: morosidad, margen, entre otros; se procede a informar a departamento Administración y Finanzas, o en su defecto Compras, para su análisis y autorización. Una vez realizado lo anterior se emite la correspondiente Orden de Venta mediante el sistema de gestión generando así la autorización propiamente dicha de la venta.

Preparación de pedidos: en esta etapa se procede a preparar la mercadería que conforma el pedido del cliente y que posteriormente será entregada al mismo en la empresa o remitida a su domicilio.

Entrega de la mercadería: la misma es entregada en la sección Despacho de la empresa o remitida hacia el cliente a su domicilio a través de los vehículos propios de la empresa. Es entregada en Despacho o en domicilio del cliente previa emisión de Remito por duplicado que evidencia la salida de mercadería de stock en el sistema de gestión.



➤ DEPARTAMENTO VENTAS

Cabe destacar que la existencia de este departamento en la estructura de la empresa es sumamente ficticia debido a que prácticamente no existen procesos asociados al mismo, o en su defecto no se encuentran totalmente formalizados.

OBSERVACIONES/INCONSISTENCIAS EN PROCESOS

De los distintos procesos mencionados anteriormente se pudo detectar las siguientes observaciones/inconsistencias:

- Las cotizaciones no tienen plazos de vigencia.
- Los descuentos a clientes son autorizados por el “Encargado de Compras”.
- Administración y Finanzas es quien emite facturas, se encarga de las cobranzas y emite los recibos de cobranzas.
- La empresa no realiza separación de funciones con respecto a las compras y a las ventas.
- La empresa no realiza separación de funciones con respecto a las cobranzas y a la facturación.
- La empresa no tiene sistema alguno que arroje una alerta de stock para evitar desabastecimiento.
- No se cuenta con un stock mínimo para cada producto, por lo que la decisión de compra está definida por el conocimiento y experiencia del “Encargado de Compras”. Si bien existen reportes e investigación, lo subjetivo tiene mayor peso.
- No se deja en claro cuándo proceden las autorizaciones por parte de la “Encargada de Administración y Finanzas” o el Gerente de UEN. Suele pesar la intuición y el conocimiento del rubro por parte de compras.
- No existe una buena separación de funciones ya que el departamento Compras tiene funciones incompatibles a su cargo, es el responsable de elegir los proveedores, realizar las compras, autorizar las ventas, y analizar los costos, entre otras.
- No se lleva un etiquetado de la mercadería en Depósito en función a su estado, por ejemplo: pendiente de revisión, devolución, mercadería de terceros.
- En algunos casos, cuando la Factura o Remito del Proveedor llegan en sobre, el personal de Logística accede a ellos.
- El personal de Logística realiza un control con el remito del proveedor en mano y le entrega al personal encargado de Administración y Finanzas el remito punteado con las observaciones.



- Los negocios con los principales proveedores de la empresa imponen condiciones muy rigurosas que conllevan a comprar productos que no se venden en el mercado o a comprar cierto monto de productos que originan un aumento en los costos de almacenamiento de la mercadería.
- En general, la estructura restante de la empresa se encuentra correctamente organizada.

PROPUESTAS DE MEJORA EN PROCESOS

- Las cotizaciones deberían tener un plazo de vigencia, o al menos estar pendientes de autorización, cuando haya una inconsistencia entre el precio cotizado y el precio del producto en el sistema, o cuando hayan pasado, por ejemplo, más de 10 días, dada la versatilidad de la economía argentina.
- Debido a que la empresa se encuentra en expansión podría ampliarse la estructura del departamento Ventas y designar a una persona como responsable de la autorización de las ventas que superen los descuentos máximos. Dicha persona a designar podría ser un “Jefe de Ventas” que tenga tal potestad, así no es el “Encargado de Compras” quien lo realice.
- Los descuentos a clientes deberían ser autorizados por un “Jefe de Ventas” hasta un cierto monto o porcentaje (por ejemplo, 5% a 8%), superado éste, deberían ser autorizado por la Gerencia.
- Establecer personal diferente para la emisión de la Factura de venta y cobranza de la misma con el fin de evitar fraudes, o en su defecto aumentar o implementar controles que se lleven a cabo en el departamento Administración y Finanzas encargado actualmente de las mismas.
- Implementar sistemas o algún módulo al actual acorde para un mayor control en el stock.
- La toma de decisiones de compras, debe pasar si o si por el “Encargado de Compras”, quien se provee de información de la “Encargada de Administración y Finanzas”, específicamente financiera. No dejar una primera interacción al encargado con esta última.
- Realizar la Entrada de Mercancías a ciegas para luego detectar inconsistencias con el Remito del Proveedor, a cargo del “Encargado de Logística”.
- Que la recepción de la mercadería se haga a ciegas con la Guía del Transportista por parte del personal de Logística y luego sea el departamento Compras quien realice un control cruzado con el Remito y su posterior conformidad.



Se destaca la realización de distintos cursogramas (ver Anexo A), matrices de sistema administrativo (ver Anexo C) y de control interno (ver Anexo D) que reflejan determinados procesos en los cuales se pudo evidenciar, a priori, las consistencias mencionadas, contrastando los mismos con los cursogramas de las mismas operaciones en las que se tiene en cuenta las propuestas de mejora realizadas (ver Anexo B).

MECANISMOS DE CONTROL DE GESTIÓN

El control de gestión o administrativo es el proceso por el cual los administradores influyen en otros miembros de la organización para asegurar la ejecución de las estrategias escogidas. Cabe recordar que se pudo constatar que la empresa cuenta actualmente con una estrategia formulada y definida formalmente, pero la misma no es conocida verazmente por sus empleados.

Como ya se mencionó, “SG” cuenta con un sistema de gestión, SAP, vinculado a la operación conjunta de todo el grupo empresario, el mismo vincula los distintos departamentos que componen la empresa a la operatoria diaria. Cabe la observación de que los datos que brinda el mismo, como ser datos referidos a sus clientes, proveedores, ingresos por ventas, cantidades vendidas, descuentos obtenidos, modalidades de venta, entre otros, no están siendo aprovechados debidamente.

Así como se mencionó también, dispone de un software denominado “Clientify” mediante el cual se lleva a cabo la gestión de ventas de la fuerza de ventas, y dicho programa tampoco está siendo aprovechado oportunamente.

En otro aspecto, al ser “SG” una UEN se presume y/o espera en la misma la existencia de un sistema descentralizado con el reto de mantener un control adecuado. Actualmente la discrecionalidad en la toma de decisiones se pudo constatar no es facultad propia de cada encargado departamental, éstos no tienden a actuar por sí mismos ante situaciones específicas que se les presentan. En lo que respecta a nivel gerencial, el gerente cuenta con un gran apoyo del grupo empresario para encarar variados proyectos que hagan al crecimiento organizacional, lo acompañan, pero claramente la decisión final está atada aún a los socios.

De la misma manera, de la entrevista informal con la “Encargada de Administración y Finanzas” se relevó la no existencia de presupuestos formalmente definidos en el departamento, cuya preparación de los mismos en la planeación y control juega un papel fundamental; ya que en la planeación un presupuesto es un método para traducir las metas y estrategias de la organización en términos operativos, y se puede utilizar para el control ya que su uso brinda la posibilidad de



comparar los resultados reales con los planeados y modificar el curso de acción si es necesario.

Por todo lo expuesto anteriormente quedó en evidencia, a priori, la ausencia de herramientas y/o mecanismos de control que impulsen la gestión de la empresa; y por ello se procedió a realizar las siguientes recomendaciones:

- Formular y establecer políticas y procedimientos que tengan como fin el guiar eficientemente al personal en sus labores diarias.
- Instituir un sistema formal de incentivos y recompensas que gratifique a los empleados por hacer sus labores de manera que contribuya a un buen desempeño de la empresa; siendo el mismo un mecanismo de control indirecto que ahorra una supervisión más estrecha, lo que resulta más costoso.
- Fomentar una cultura corporativa en la que haya una fuerte presión de los colegas sobre los individuos para que actúen con responsabilidad.
- Instaurar un sistema descentralizado en lo que respecta a la toma de decisiones logrando hacer partícipe necesario a todo empleado en cada eslabón que compone la estructura organizativa.
- Como parte del rediseño organizacional, en lo que respecta a la estructura empresarial, proveer el material necesario para continuar con la profesionalización de la empresa y diseñar los descriptivos de los puestos de la misma (ver Anexo E).
- Diseñar manuales de funciones, de procedimientos y de organización.
- Diseñar diversos indicadores con el fin de procurar medir, controlar y posterior seguimiento, de la gestión empresarial mediante el aprovechamiento adecuado y eficaz de los datos arrojados por el sistema de gestión SAP y por el software “Clientify”.
- Establecer formalmente un código de ética que guie el comportamiento de los empleados dentro de la empresa, y que castigue el incumplimiento del mismo.
- Implementar con mayor frecuencia espacios para reuniones con los empleados con la finalidad de realizar un seguimiento profundo del desempeño de sus funciones, encontrar oportunidades de mejoras y detectar posibles fallas.

PROPUESTA DE MEJORA A LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Comunicación de Misión, Visión, Valores, Estrategia

Anteriormente se dejó en evidencia la existencia en la empresa de estos componentes que hacen a lo que es su visualización estratégica y que de alguna



manera están siendo comunicados formalmente a través de redes sociales, catálogos de productos, etc.; pero se resaltó el desconocimiento, en cierta medida, que tienen los empleados con respecto a estos conceptos, su significado y el valor que aportan a la empresa.

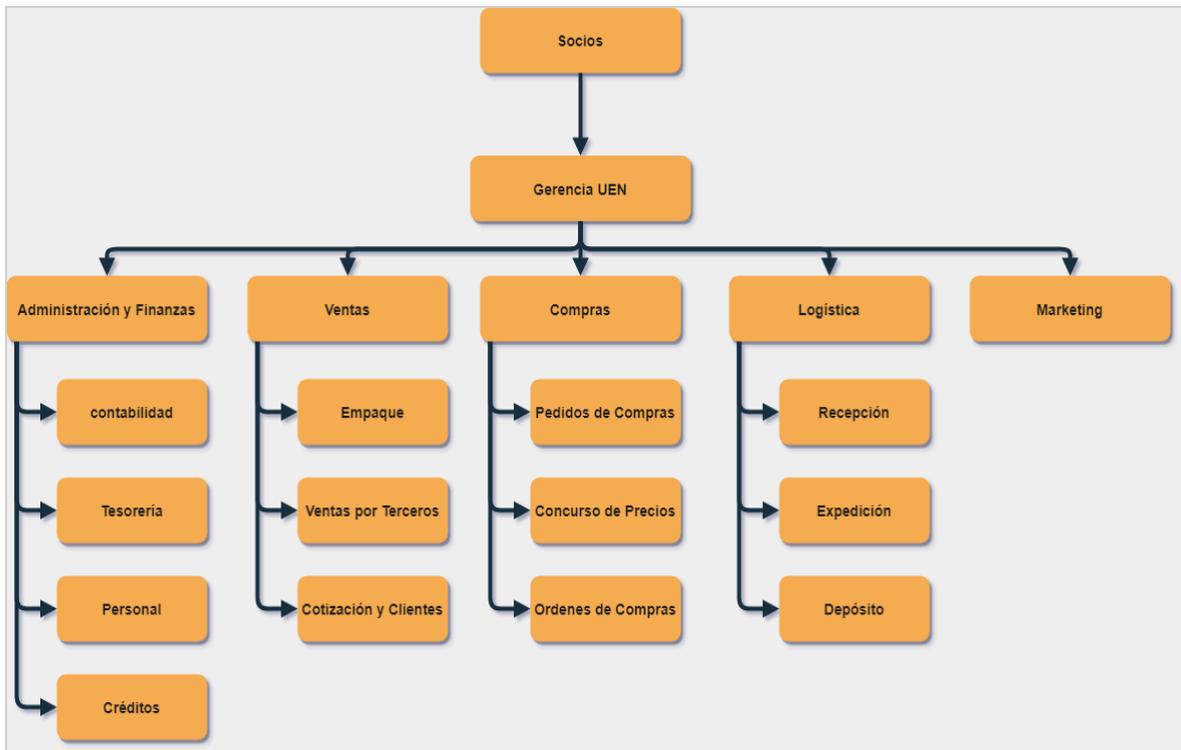
Para pretender un mayor entendimiento y comprensión por parte de los mismos, se recomienda la realización de charlas y capacitaciones enriquecedoras en las cuales se trate estos aspectos que hacen netamente a la estrategia seguida por la empresa y de la cual todos forman parte, así como el incremento razonable de la comunicación de los mismos interna y externamente, la utilización y puesta de cartelería en las instalaciones de la empresa haciendo referencia a estos conceptos; con el solo fin de guiar de manera óptima a sus integrantes hacia la consecución de los objetivos empresariales.

Estructura Organizacional Propuesta

La estructura organizativa de “SG” actualmente es de tipo circular, como se mencionó previamente, y debido a que la misma no refleja la realidad de la empresa en lo que respecta a orden jerárquico, niveles de responsabilidad, cargos/funciones, sistema de toma de decisiones, extensión del control, etc., se propuso la siguiente estructura organizacional, de tipo funcional, considerada acorde y óptima a lo que realmente debería reflejar la empresa en la actualidad.



Figura 5: Estructura organizacional propuesta para la empresa “SG”



Fuente: Elaboración propia.

Análisis CAME

El siguiente análisis fue realizado conjuntamente con el Departamento Marketing con el fin de afianzar el crecimiento que ha venido manteniendo “SG” en los últimos años a través de un fuerte desarrollo y posicionamiento de la marca, el incremento de la presencia en la región NOA, el desarrollo de nuevos canales digitales, entre otros.

Cabe destacar que muchas de las acciones que se propusieron en el mismo ya han sido llevadas a cabo y actualmente se continúa con ellas, lo que llevó a la empresa a presenciar determinados resultados.



Tabla 6: Matriz CAME de la empresa “SG”

<p>Corregir Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none">• Posicionar la marca• Desarrollar redes sociales• Desarrollar web• Crear un Plan de Marketing• Crear más puntos de contacto con el cliente• Capacitar constantemente al personal• Buscar nuevos proveedores	<p>Atacar Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none">• Proteger la membresía de “3M”• Continuar manteniéndose como un referente en la región NOA• Actualizar las marcas
<p>Mejorar Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none">• Distribuidores oficiales “3M”• Tener una amplia variedad de productos para satisfacer distintas necesidades de la industria• Mantener activa toda la cartera de clientes	<p>Explotar Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none">• Ser unos de los primeros en desarrollarse 360°• Crear una experiencia uniforme coherente• Adaptar la tecnología para facilitar al cliente tanto en información como en todo el proceso de compra• Buscar mejorar la membresía de “3M”

Fuente: Departamento Marketing.

Objetivos

- Desarrollar la nueva marca en los segmentos objetivos.
- Aumentar presencia en territorios de la región NOA.
- Desarrollar canales digitales para mayoristas y minoristas.
- Incorporar nuevas marcas de productos para aumentar el portafolio de oferta a clientes.
- Generar rotación del stock inmovilizado.

Estrategias

- Desarrollar la marca: definir la identidad de la marca, realizar el manual de marca, formas de uso y de comunicar.
- Desarrollo canales digitales: redes sociales como Facebook, Instagram, LinkedIn, web, Marketplace, E-mailing, E-commerce, B2C y B2B.
- Desarrollo de merchandising para afianzar branding, regalos ejecutivos y vestimenta del personal.
- Incorporar nuevas marcas de proveedores: análisis Aliafor - análisis Tesa - maquinarias, herramientas.



- Aumentar presencia en territorios de la región NOA: abrir nuevos puntos de venta y logísticos.
- Generar rotación de stock inmovilizado: promocionar ofertas de todos los productos.
- Incentivo a los vendedores.

Tácticas

- **Desarrollar la marca**: definir la estética de la marca, realizar el manual de marca, formas de usos y de comunicar.
 - Reunirse con Marketing Central.
 - Desarrollar la parte institucional (misión, visión, propósitos, valores).
 - Desarrollar encuesta de marca.
 - Esperar por el nuevo diseño de la marca.
- **Desarrollo canales digitales**: redes sociales.
 - Realizar la búsqueda de agencias.
 - Comparar presupuestos.
 - Seleccionar la agencia adecuada.
 - Reunirse con la agencia.
 - Realizar el árbol de contenido.
 - Realizar búsquedas de notas de block de interés.
 - Medir resultados y reutilizar temas de mayor interés.
- **Desarrollo web + panel de autogestión**:
 - Etapa 1:
 - Reunirse con IT.
 - Web corporativa para uso principal de posicionamiento en Google y campañas publicitarias.
 - Desarrollar el contenido de la web institucional principalmente en 4 solapas (home-quienessomos-blog-contacto).
 - Etapa 2:
 - Panel de autogestión: este panel tendrá las funcionalidades para que el cliente de "SG" pueda autogestionarse en el proceso de compra.
 - Block informativo: generar contenido para el block todos los meses.
- **Desarrollo del Marketplace**:
 - Capacitación VTEX.
 - Definir árbol de categorías de "SG" (rubros, subrubros, productos).
 - Realizar la carga de productos mediante fotos.
 - Configurar la operatividad del mismo.
- **Desarrollo de merchandising**:
 - Búsqueda de empresas que realizan merchandising.



- Seleccionar los artículos a pedir.
- Solicitar presupuesto y compararlos.
- Seleccionar empresa.
- Encargar el pedido.
- Tener la posibilidad de elegir estratégicamente con las bases de datos como entregar el merchandising, buscando potenciar relación con los clientes actuales y poder crear relación con nuevos clientes.
- **Incorporar nuevas marcas:** análisis Aliafor, Tesa, Husqvarna, Metabo, Niwa, XCMG.
 - Solicitar presupuesto.
 - Calcular el costo unitario.
 - Calcular el mark-up.
 - Comparar el valor del producto.
 - Realizar un Mystery Shopping.
- **Generar rotación stock inmovilizado:**
 - Generar ofertas de los productos.
 - Reconocer los productos inmovilizados.
 - Analizar los que proporcionan mayor valor.
 - Realizar las acciones publicitarias correspondientes.
- **Incentivo a los vendedores:**
 - Motivar a los vendedores a superar sus objetivos a través de premios e incentivos.
- **E-mailing:**
 - CRM HubSpot.
 - Mantener actualizada la base de datos.
 - Envío de mails en fechas especiales con respecto a incorporaciones de nuevas marcas, ofertas, informativos. etc.
- **Tradicional:**

Local "SG" Tucumán - Salta:

 - Cartelería del local de Tucumán.
 - Buscar financiación en proveedores.
 - Fachada interior del local de Tucumán.
 - Cartelería del local de Salta.
 - Fachada interior del local de Salta.

Catálogos:

 - Armar catálogo institucional para apoyo de venta.
 - Realizar las especificaciones del contenido.
- **Cartelería vía pública:**
 - Seleccionar la ubicación estratégica en donde será colocada.
 - Poder promocionar la web y Marketplace.



Mediciones

- Informes para evaluar resultados.
- Incrementos de ventas.
- Incremento de seguidores, alcance, visitas.
- Visitas a la web – Marketplace.

Presupuesto

- El presupuesto de Marketing es el 1% de lo facturado mensualmente.
- Cualquier acción a realizar se debe tener al menos dos o tres presupuestos para realizar la comparativa y decidir.

CONCLUSIONES DEL TRABAJO

Finalizado el presente trabajo que tuvo como objeto de estudio a la empresa “SG”, siendo la misma especialista en proveer insumos en seguridad industrial y afines a las industrias más importantes del N.O.A., se puede destacar lo valioso que resulta para las empresas el llevar a cabo un diseño organizacional óptimo que sirva de soporte a la implementación eficaz de la estrategia empresarial, así como el contar con herramientas formales que contribuyan a la gestión eficiente de los procesos y al funcionamiento de la empresa como un todo.

Las propuestas de mejoras que expresa este trabajo ponen de manifiesto el hacer énfasis en las relaciones humanas, las tomas de decisiones en conjunto procurando la descentralización de funciones en la empresa, la sinergia como filosofía empresarial como así también la orientación exclusiva hacia el cliente.

Aún más importante se debe mencionar y hacer énfasis en el papel fundamental que juega la cultura en la reorganización empresarial, ya que la predisposición al cambio de los integrantes de la organización puede llegar a ser el principal motor o traba del cambio requerido; por lo que gestionar adecuadamente la cultura fuerte en “SG”, la cual se pudo relevar de esta manera en este trabajo, guiaría a la empresa a realizar sus objetivos organizacionales íntegramente.

Como resultado de la propuesta de la nueva estructura organizacional, es posible obtener un organigrama que representa la organización requerida, siendo esta, la que debe ser de acuerdo con las características reales del campo en el que existe; ya que la empresa contaba con una organización manifiesta en el organigrama oficial de manera incongruente respecto a la organización existente.

Cabe destacar, que como empresa consciente que opera en un entorno cambiante, las herramientas formuladas y propuestas no serán por siempre ideales,



ya que requieren su recurrente análisis para seguir su reformulación de acuerdo a las circunstancias en las que esté operando. Todas ellas pretenden dejar en mejores condiciones a la empresa para enfrentar los problemas que plantea la adaptación al contexto y al mercado.

Una vez comunicadas estas herramientas a la totalidad de la compañía, se podrán establecer medidas de desempeño más claras, planes de carrera como motivación de crecimiento dentro de la compañía vinculando metas personales con organizacionales, programas de evaluación y mejores objetivos cuantificables ya que se cuenta con un marco que ordena la manera en que se pretende que se lleve a cabo las tareas dentro de la misma.

Para culminar, se agradece la predisposición de todo el personal que compone "SG" a la hora de brindar la información necesaria para la ejecución de este trabajo y la integración del autor como pasante en su organización a los fines de completar la formación teórico-práctica y el desarrollo de las capacidades y actitudes como alumno universitario para afrontar con responsabilidad dicha investigación.



REFERENCIAS

- Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay. (2008). *Sistemas de control de gestión* (12ª ed.). Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana.
- Bravo Carasco, J. (2009). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile, Chile. Editorial Evolución S.A.
- Betancourt, DE. (2018). *Análisis CAME: ¿Qué es y cómo se hace? Ingeniería Empresa*.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá. D.C: Mc Graw- Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Mc Graw Hill. México III Edición.
- Daft, Richard L. (2011) *Teoría y diseño organizacional* (10ª ed.). México D.F, México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., una Compañía de Cengage Learning, Inc.
- Gilli, Juan José (2007). *Diseño Organizativo. Estructura y Procesos*. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica S.A.
- Hall, S. (1981) Citado por Nava G. (7/10/2014), obtenido de: http://www.academia.edu/8535878/La_organizaci%C3%B3n
- Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Santafé de Bogotá, Colombia. Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri (2018). *Metodología de la investigación*. (6º edición). México, D.F. McGraw Hill Interamericana Ed.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1999). *Administración una perspectiva global*. México: Mac Hill, XI Edición.
- Merton, R. (2002). *Teoría y estructura sociales. Fondo de cultura económica*. México: 4ta edición reimpressa.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. Prentice Hall inc. México: VIII edición.
- Rummler y Brache (1993). *Cómo mejorar el rendimiento de tu empresa*. Bilbao, España. Ediciones Deusto S.A. Alameda de Recalde.



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
**Práctica Profesional Licenciatura en
Administración**



-
- Thompson, Arthur/ Peteraf, Margaret/ Gamble, John/ Strickland, A.J.
Administración Estratégica. Ed. Mc Graw Hill Education.



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
**Práctica Profesional Licenciatura en
Administración**



APÉNDICE



APÉNDICE 1: ESTRUCTURA ENTREVISTA

Entrevista al Gerente UEN de “SG”

- 1). ¿Podría comentarme brevemente la historia de la empresa? ¿Cómo nació la misma?
- 2). ¿Cómo fue su ingreso a la empresa?
- 3). ¿Qué es “SG”?
- 4). ¿Con que recursos cuenta actualmente el negocio? (considerando como recursos a los bienes de cambio y bienes de uso)
- 5). ¿Cómo está conformada la empresa?
- 6). ¿Cómo es la toma de decisiones? ¿Tienen plena participación los demás empleados que componen la empresa? ¿Cuáles son las decisiones que están bajo su responsabilidad?
- 7). Según su criterio, a la hora de tomar decisiones estratégicas, ¿quiénes conformarían la mesa de decisiones? ¿Por qué?
- 8). Ante situaciones de conflicto o discrepancia, ¿cómo deciden resolverlo?
- 9). Con respecto a los proveedores del negocio, ¿podría calificar el proceso de selección de los mismos? ¿Cuál/es es/son los criterios que toman en cuenta para elegirlos?
- 10). Considerando la incorporación de personal a la empresa, ¿Cuáles son los requisitos que tienen en cuenta?
- 11). Si nos basamos en la competencia, ¿Cómo definiría a los principales competidores?
- 12). ¿Como ve a la empresa actualmente?
- 13). ¿Cuál es la propuesta de valor de “SG”?
- 14). Viendo el Organigrama, ¿usted cree que el mismo se aplica en la práctica? ¿Qué modificaciones le haría?
- 15). ¿Cómo se delimitan las funciones en cada puesto? ¿Se dispone de un manual de funciones?
- 16). ¿Cómo se comunica a un nuevo empleado sus funciones en la empresa?
- 17). ¿La empresa opera con algún sistema de información? De ser afirmativo, ¿qué áreas de la empresa lo utilizan?
- 18). ¿Se cuenta con un sistema de incentivos? De ser así, ¿Cómo se determinan?
- 19). ¿Se realizan evaluaciones de desempeño? ¿Con qué frecuencia? Dichas evaluaciones, ¿tienen influencia en los incentivos?
- 20). ¿Dispone de sanciones por mal comportamiento o mal desempeño?



-
- 21). ¿Cómo cree usted que es la relación entre los empleados y de éstos con sus superiores?
 - 22). ¿Existen reglas o normas de convivencia dentro de la empresa?
 - 23). ¿Cuáles piensa que son los aspectos más importantes que no pueden descuidarse o son fundamentales para el logro de las metas de la empresa?
¿Se los suele medir o evaluar? ¿Con qué frecuencia?
 - 24). ¿Realizan reuniones periódicas con los colaboradores para evaluar el avance de las metas, anticiparse a lo que puede llegar a pasar? En estas reuniones, ¿suelen surgir nuevas ideas o estrategias por parte de los empleados?
 - 25). ¿Cuáles considera las fortalezas de la empresa?
 - 26). ¿Cuáles considera las oportunidades de la empresa?
 - 27). ¿Cuáles considera las debilidades de la empresa?
 - 28). ¿Cuáles considera las amenazas de la empresa?
 - 29). ¿Cuentan con herramientas de fidelización de los clientes?
 - 30). ¿Cómo impactó el actual contexto económico-financiero en la empresa en particular?
 - 31). ¿Cómo proyecta a “SG” en 5 o 10 años? ¿Qué espera de la misma?



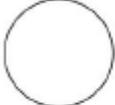
Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
**Práctica Profesional Licenciatura en
Administración**



ANEXOS



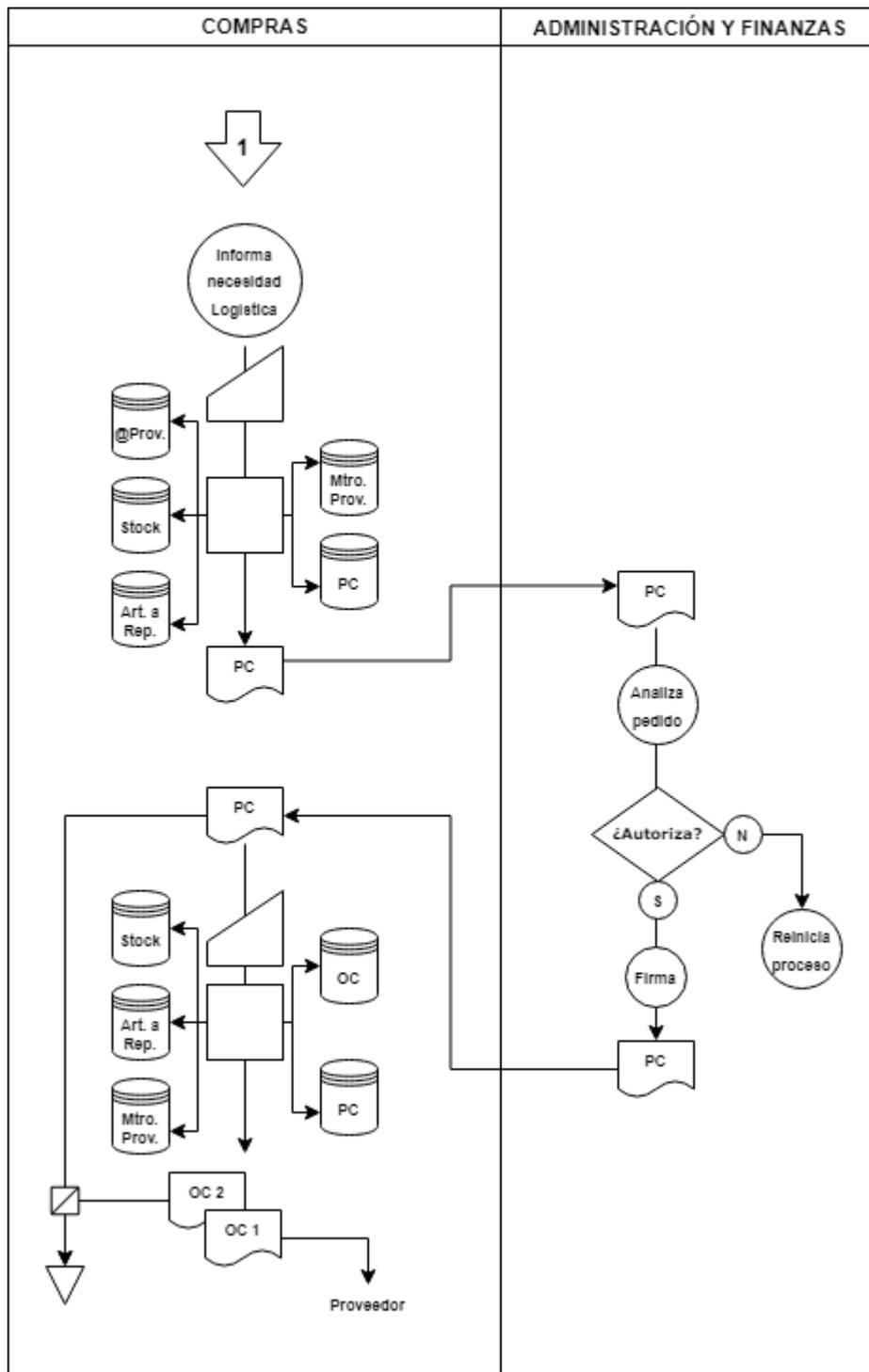
Guía de símbolos utilizados en la elaboración de cursogramas

	Comprobante manual o externo		Comprobante o planilla emitida por sistema
	Operación manual		CPU
	Decisión		Terminal
	Anexión		Disco o Archivo
	Conector (dentro de la misma página)		Inicio o Reinicio de una Operatoria
	Conector Página a Página Ó Cursograma a Cursograma		Archivo Transitorio
	Línea de Trayectoria		Archivo Definitivo
	Curso alternativo / Toma o entrega de información		Cronológico
			Numérico
			Alfabético
			
			
			



ANEXO A: CURSOGRAMAS DE OPERATORIAS ACTUALES

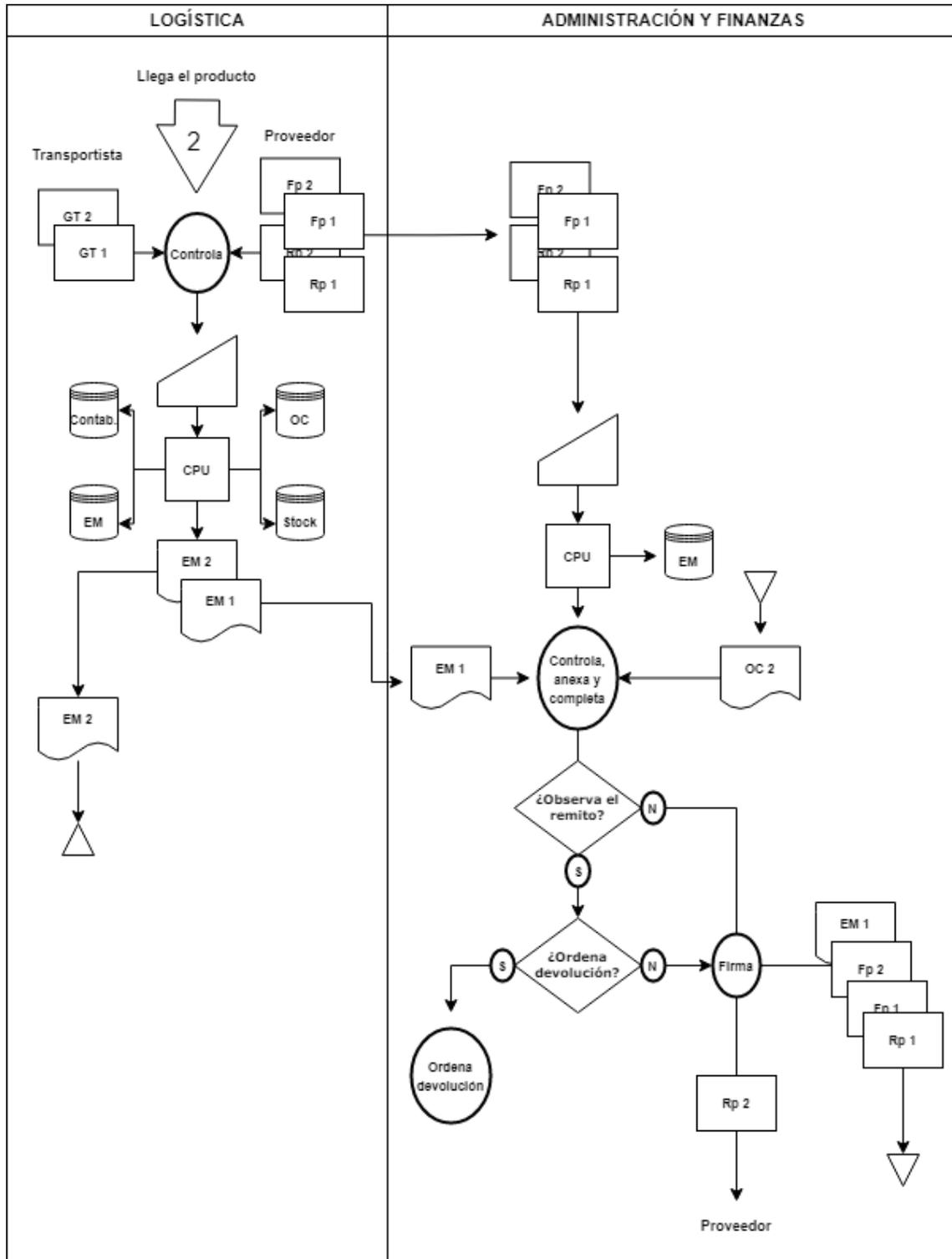
- OPERATORIA: ADQUISICIÓN DE BIENES DE CAMBIO
Cursograma n° 1: Circuito de emisión de la Orden de Compra



Fuente: Elaboración propia.



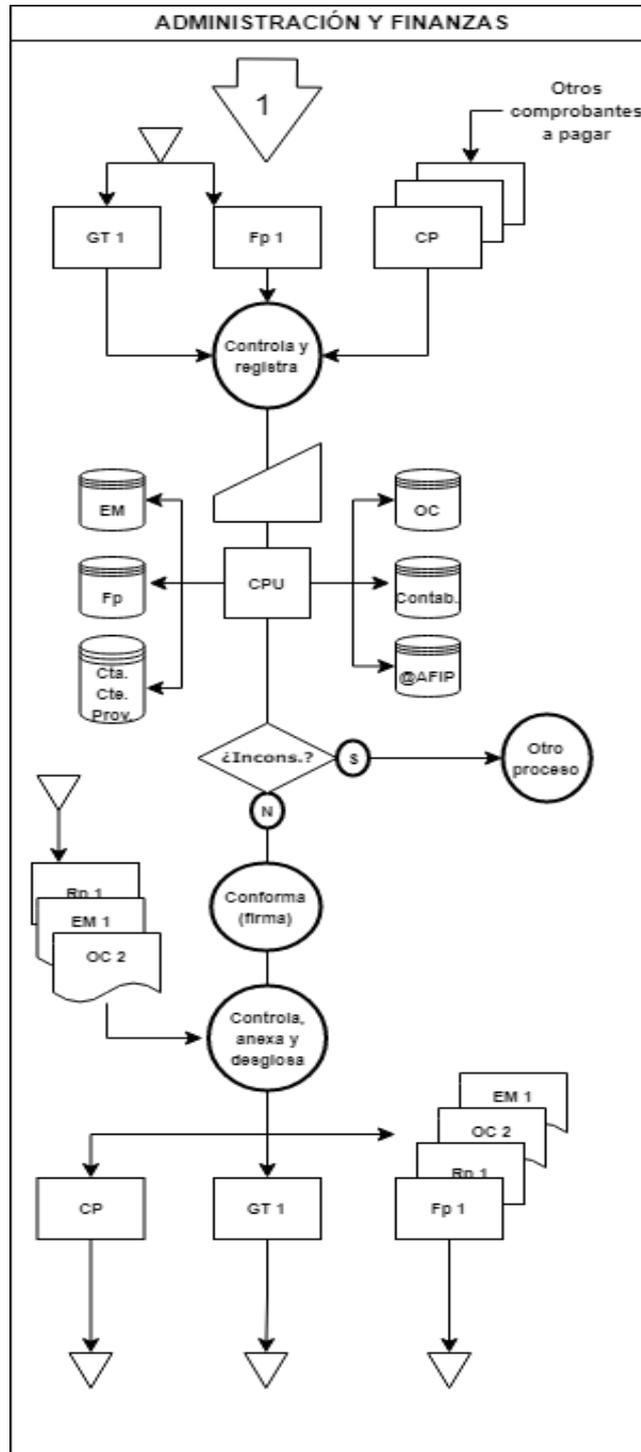
- OPERATORIA: ADQUISICIÓN DE BIENES DE CAMBIO
Cursograma n° 2: Circuito de recepción de bienes de cambio



Fuente: Elaboración propia.



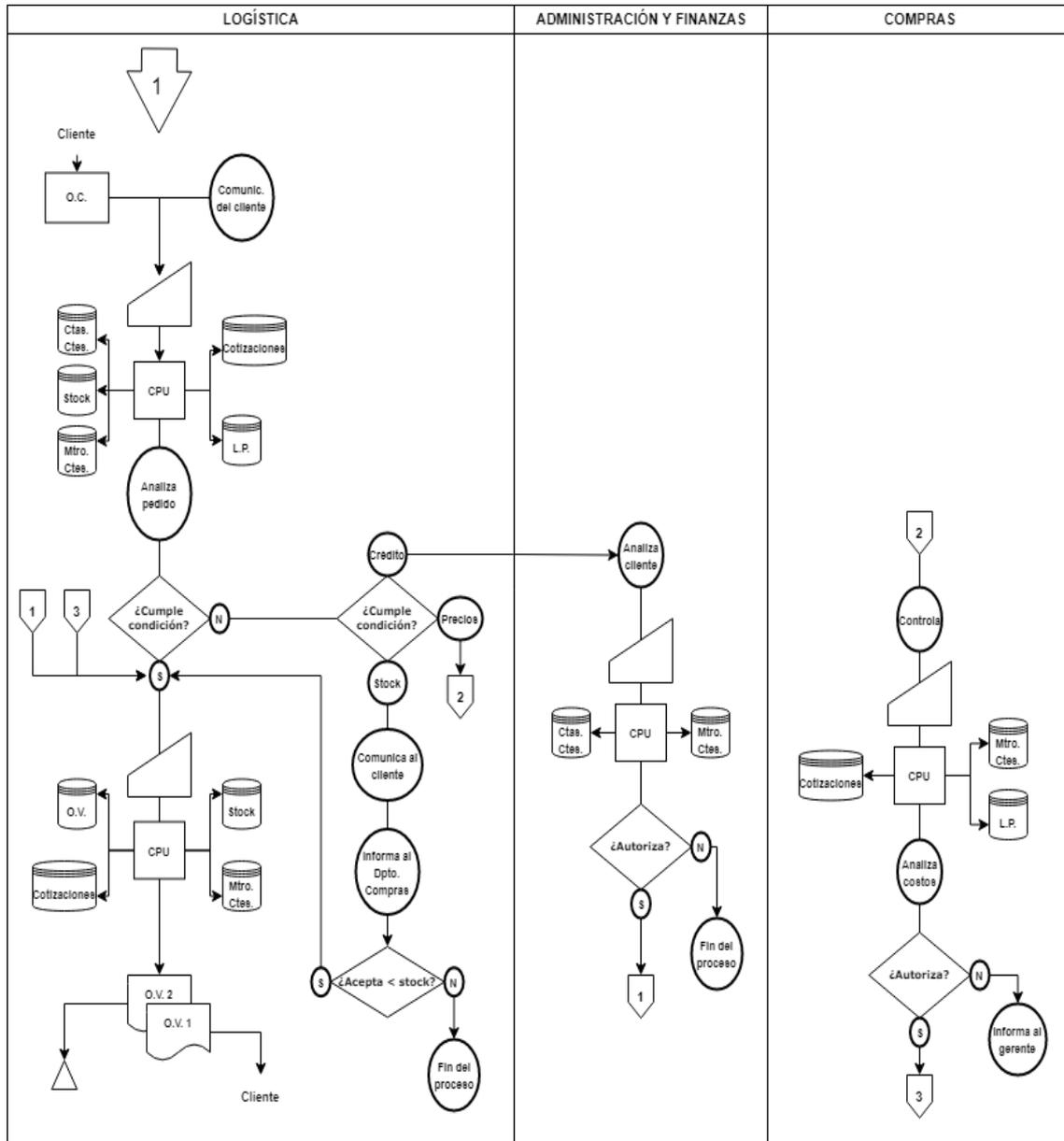
- OPERATORIA: ADQUISICIÓN DE BIENES DE CAMBIO
Cursograma n° 3: Conformidad de la Factura del Proveedor



Fuente: Elaboración propia.



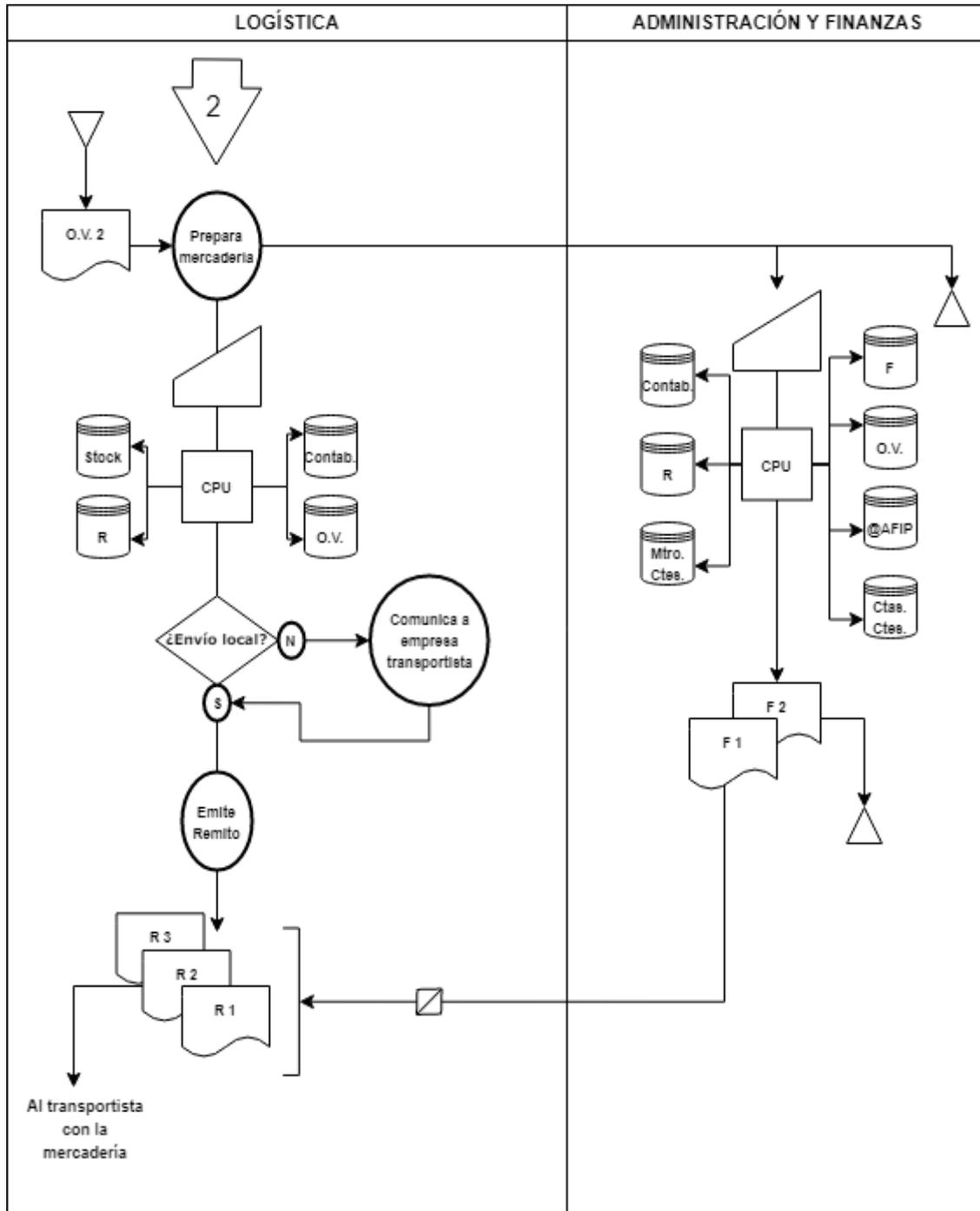
➤ OPERATORIA: VENTA A CRÉDITO EN CUENTA CORRIENTE
Cursograma n° 4: Circuito de autorización de venta en cuenta corriente



Fuente: Elaboración propia.



- OPERATORIA: VENTA A CRÉDITO EN CUENTA CORRIENTE
Cursograma n° 5: Circuito de emisión de Factura en cuenta corriente

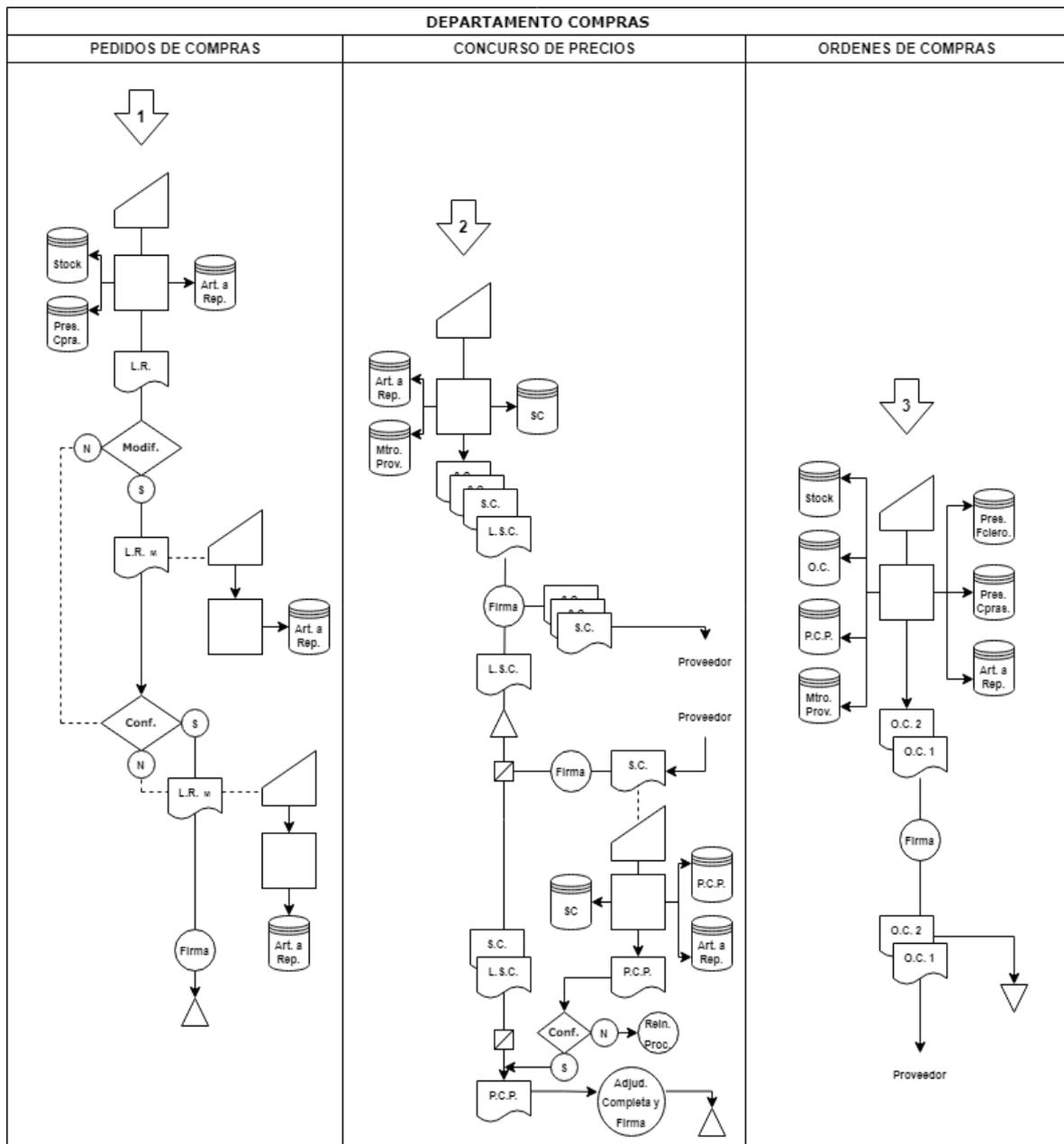


Fuente: Elaboración propia.



ANEXO B: CURSOGRAMAS DE OPERATORIAS PROPUESTAS

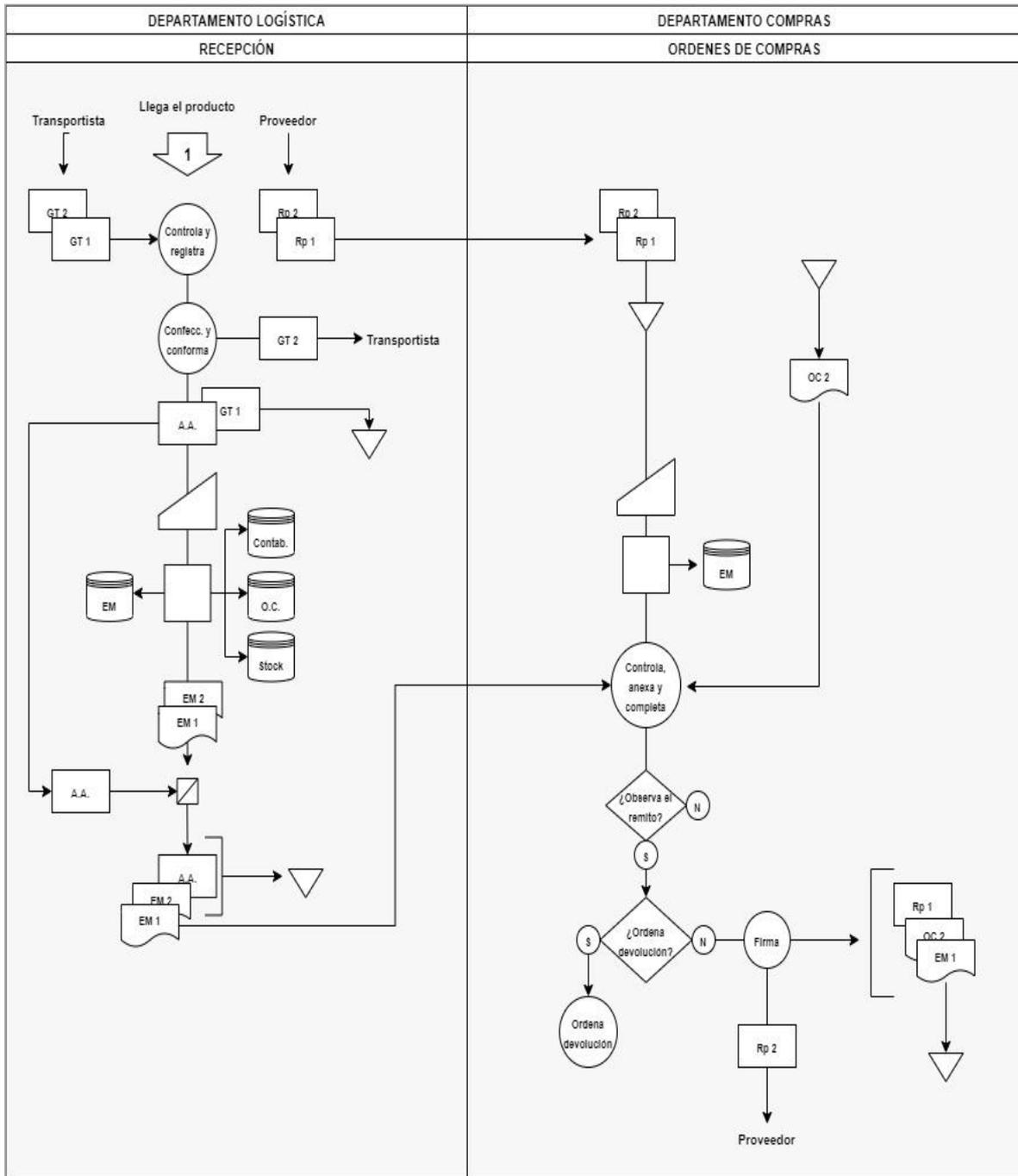
- OPERATORIA: ADQUISICIÓN DE BIENES DE CAMBIO
Cursograma n° 1: Circuito de emisión de la Orden de Compra



Fuente: Elaboración propia.



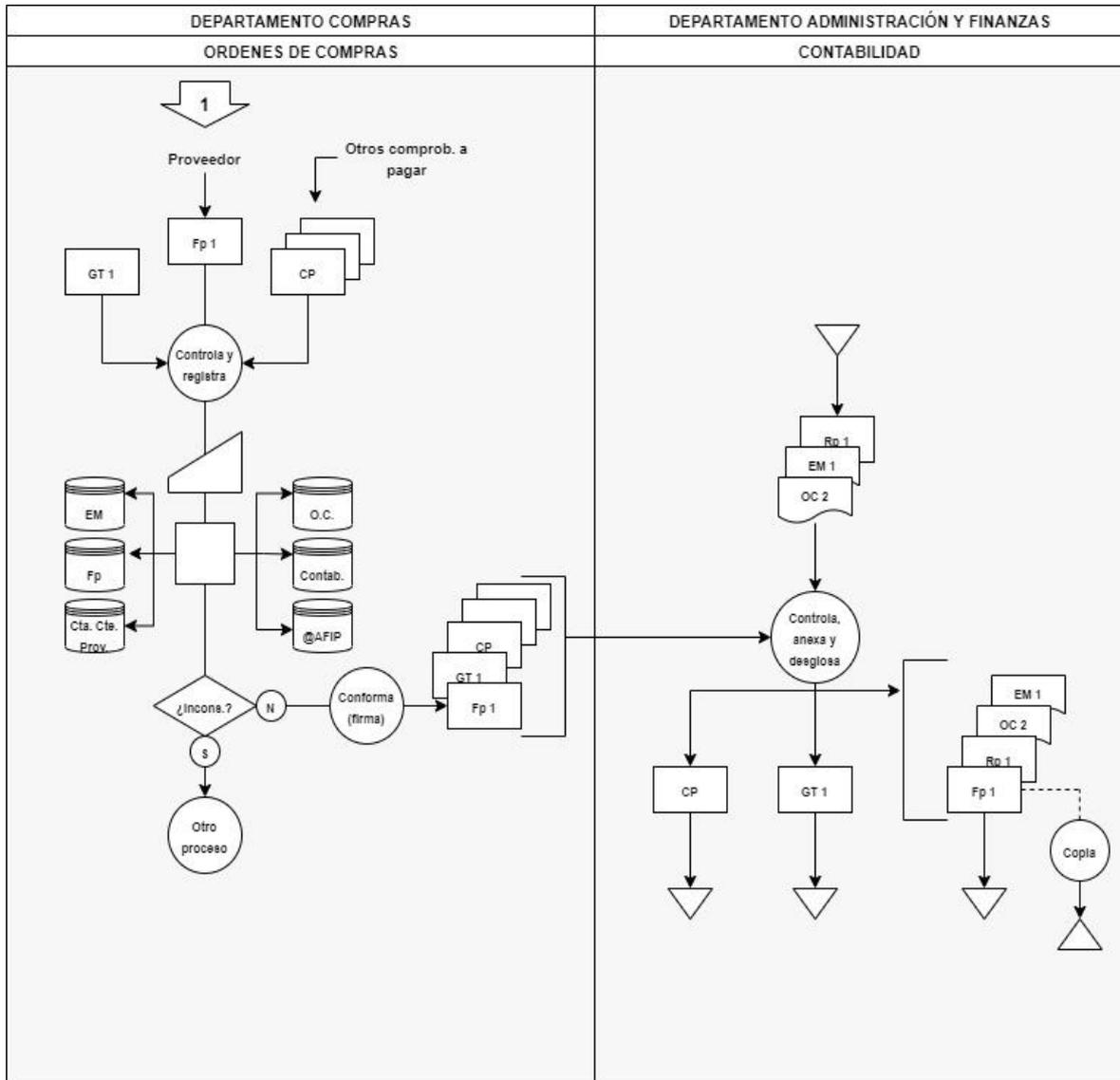
➤ OPERATORIA: ADQUISICIÓN DE BIENES DE CAMBIO
Cursograma n° 2: Circuito de recepción de bienes de cambio



Fuente: Elaboración propia.



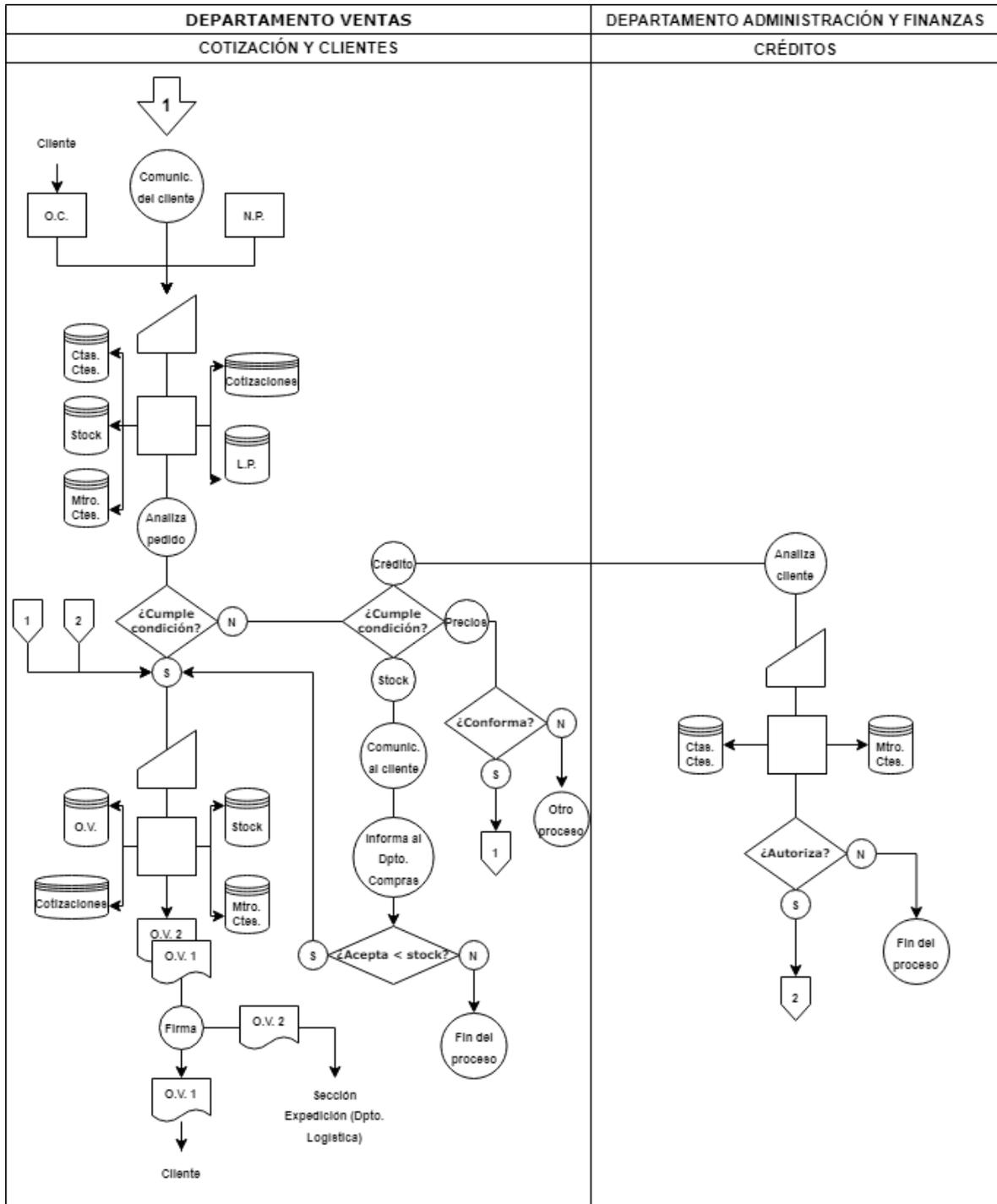
➤ OPERATORIA: ADQUISICIÓN DE BIENES DE CAMBIO
Cursograma n° 3: Conformidad de la Factura del Proveedor



Fuente: Elaboración propia.



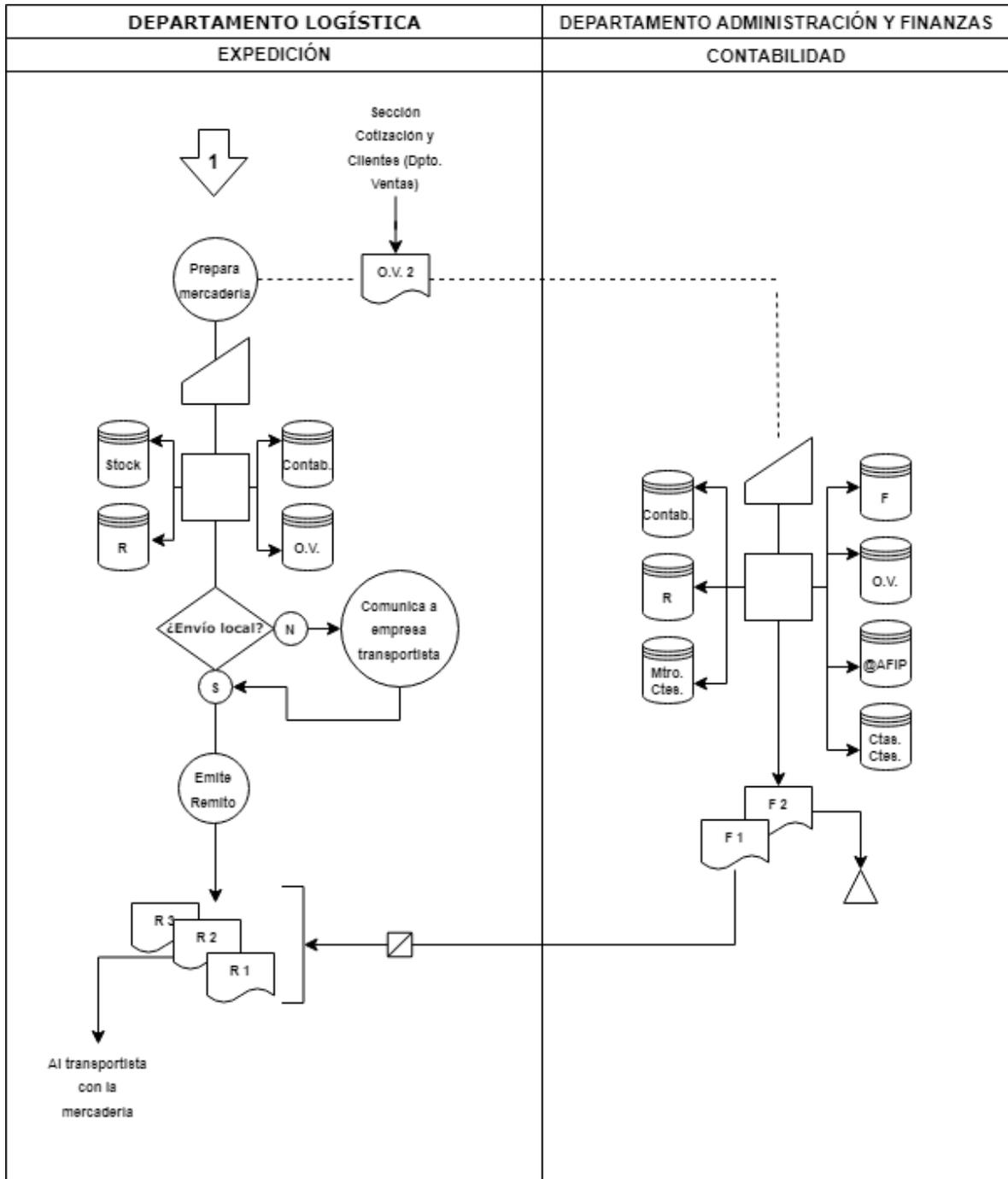
➤ OPERATORIA: VENTA A CRÉDITO EN CUENTA CORRIENTE
Cursograma n° 4: Circuito de autorización de venta en cuenta corriente



Fuente: Elaboración propia.



- OPERATORIA: VENTA A CRÉDITO EN CUENTA CORRIENTE
Cursograma n° 5: Circuito de emisión de Factura en cuenta corriente



Fuente: Elaboración propia.



ANEXO C: MATRICES DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS (MSA) – OPERATORIAS ACTUALES

- MSA 1: Detección de la necesidad de compra, recepción de la mercadería y conformidad del Rp

PROCESO	SUBPROCESO	SECTOR	IN PUT		ACTIVIDADES	OUT PUT	
			ARCHIVOS	DOCUMENTOS		ARCHIVOS	DOCUMENTOS
Detección de la necesidad de compra, recepción de la mercadería y conformidad del Rp	Detección de la necesidad de compra	Compras	Stock Mtro. Prov. @Prov.		-Detectar la necesidad de compra. -Contactar con el proveedor. -Emitir el PC.	Art. a Rep. PC	PC
	Autorización del pedido de compra	Administración y Finanzas		PC	-Autorización de la compra. -Firma de PC.		PC
	Generación de la OC	Compras	Mtro. Prov. PC Art. a Rep.	PC	-Afectar preventivamente el stock. -Emitir OC. -Enviar OC a Administración y Finanzas. -Recibir y firmar OC. -Enviar OC original al proveedor. -Resguardo duplicado.	Stock OC	OC PC
	Recepción de la mercadería	Logística	OC	Fp Rp GT	-Recibir la mercadería. -Verificar la mercadería. -Dar de alta la mercadería. -Emitir EM.	EM Contab. Stock	EM
	Conformidad del Rp	Administración y Finanzas		Fp Rp OC EM	-Cruzar documentación, firmar y controlar. -Observar los Rp. -Enviar al proveedor el duplicado del Rp.	EM	Rp EM OC

Fuente: Elaboración propia.



➤ **MSA 2: Conformidad de la Fp**

PROCESO	SUBPROCESO	SECTOR	IN PUT		ACTIVIDADES	OUT PUT	
			ARCHIVOS	DOCUMENTOS		ARCHIVOS	DOCUMENTOS
Conformidad de la Fp	Procesamiento de la Fp	Administración y Finanzas	OC EM	Fp GT CP	-Corroborar la Fp y registrar. -Analizar inconsistencias. -Conformar la documentación.	Contab. Ctas. Ctes. Prov. @AFIP Fp	Fp GT CP
	Control y resguardo de la documentación			Fp GT CP OC EM Rp	-Verificar la integridad de la documentación. -Conformar y archivar documentación hasta el proceso de Pago a Proveedores.		Fp GT CP OC EM Rp

Fuente: Elaboración propia.

➤ **MSA 3: Preparación del pedido, entrega y facturación**

PROCESO	SUBPROCESO	SECTOR	IN PUT		ACTIVIDADES	OUT PUT	
			ARCHIVOS	DOCUMENTOS		ARCHIVOS	DOCUMENTOS
Preparación del pedido, entrega y facturación	Recepción del pedido del cliente	Logística	Ctas. Ctes. Mtro. Ctes. L.P. Stock	OC	-Recepcionar el pedido del cliente. -Verificar que el cliente cumpla con las condiciones para poder realizar la venta. -Verificar que haya stock de mercadería.	Cotizaciones	OC
	Confirmación del pedido del cliente	Administración y Finanzas	Ctas. Ctes. Mtro. Ctes. Cotizaciones	OC	-Analizar el pedido del cliente. -Analizar la situación crediticia del cliente con la empresa. -Autorizar (o rechazar) el pedido por única vez. -Comunicar a Logística.	Ctas. Ctes.	OC
	Emisión de la O.V.	Logística	Mtro. Ctes. Cotizaciones	OC	-Afectar preventivamente el stock. -Emitir O.V. -Entregar O.V. al cliente.	Stock O.V.	O.V.
	Preparación del pedido y envío		O.V.	O.V.	-Preparar el pedido del cliente. -Emitir Remitos por triplicado. -Dar de baja la mercadería en el stock.	R Contab. Stock	R O.V.



					-Enviar mercadería y Remitos al cliente.		
	Facturación	Administración y Finanzas	O.V. R Mtro. Ctes.	O.V. R	-Emitir Factura por duplicado. -Enviar al cliente la Factura original. -Archivar temporalmente documentación en el Legajo del Cliente.	F Contab. Ctas. Ctes. @AFIP	F R O.V.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO D: MATRICES DE CONTROL INTERNO (MCI)

- MCI 1: Detección de la necesidad de compra, recepción de la mercadería y conformidad del Rp

CICLO	OPERACIÓN	OBJETIVOS	TIPO	RIESGO	ACTIVIDAD DE CONTROL
Detección de la necesidad de compra, recepción de la mercadería y conformidad del Rp	Detección de la necesidad de compra	Que lo solicitado sea lo que realmente necesita la empresa.	Informativo	1) Se pida más de lo que se necesita. 2) No se encuentre actualizado el stock de la empresa.	1) Verificar el stock disponible. 2) Verificar que se hagan las altas/bajas respectivas.
	Emisión de la OC	Emitir correctamente la OC sin inconsistencias.	Operacional	1) Emisión de la OC por un valor inferior o mayor a lo solicitado. 2) Que se realicen compras sin autorización. 3) Que se realicen adjudicaciones ficticias.	1) Verificar a través del sistema de gestión SAP que las cantidades y precios sean los correctos. 2) Corroborar que las OC estén debidamente firmadas y autorizadas. 3) Verificar la trazabilidad completa de la documentación que interviene en la operatoria de adquisición de bienes de cambio. -Revisar y actualizar el Mtro. Prov. a los fines de eliminar del registro aquellos que no existan.
	Recepción de la mercadería	Que la mercadería solicitada por OC coincida con la recibida.	Operacional	1) Que la mercadería sea defectuosa. 2) Empleados del departamento Logística no dispuestos a cumplir con la labor de recontar con precisión los materiales a recibir. 3) Existencia de pactos fraudulentos entre proveedor-empleados del departamento Logística con la finalidad de	1) Controlar bultos con transportista y su posterior revisión en sección Depósito. 2) Utilizar el método de "visualización de OC a ciegas" a los efectos de que los empleados del departamento Logística sean capaces de identificar lo que deberían recibir, pero no su cantidad. 3) Segregar funciones de tal manera que la tarea de recepcionar y recontar los bienes sea competencia del departamento Logística, y la función de conformar el Rp quede en manos del departamento Compras. 4) Realizar inspecciones oculares periódicas del stock para determinar las cantidades reales y comparar



				promover la entrega de bienes por una cantidad inferior a informada en el Rp. 4) Que las cantidades ingresadas al sistema de gestión SAP no coincidan con las cantidades reales recepcionadas.	éstas con las informadas por el archivo "Stock".
	Conformidad del Rp	Que se detecten correctamente las inconsistencias del proceso	Operacional e Informativo	1) Inexistencia de respaldo documentado.	1) Plasmar en el Rp la conformidad de la operación o la observación necesaria mediante la firma.

Fuente: Elaboración propia.

➤ MCI 2: Conformidad de la Fp

CICLO	OPERACIÓN	OBJETIVOS	TIPO	RIESGO	ACTIVIDAD DE CONTROL
Conformidad de la Fp	Procesamiento de la Fp	Registrar correctamente la operación facturada por el proveedor.	Operacional e Informativo	1) Que se procese una Factura ficticia. 2) Que el IVA facturado sea incorrecto.	1) Verificar la validez legal de la Factura ingresando a la página web de la AFIP a través del servicio "Emisión Comprobante en Línea". -Verificar la trazabilidad completa de comprobantes que intervienen en la operatoria de compra. 2) Verificar la alícuota correspondiente según las leyes fiscales y reglamentación vigente.
	Confección del Legajo de Compras	Sustentar completamente el legajo de la operación de compra.	Operacional	1) Que se archive inadecuadamente la documentación de compras. 2) Que el legajo no sustente adecuadamente el posterior pago al proveedor.	1) Segregar funciones para que la documentación se archive en un sector distinto del que se procesa la Fp. -Elegir un criterio o parámetro para archivar los comprobantes y controlar que se utilice tal criterio para la totalidad de los comprobantes. 2) Verificar que se encuentre adjuntada la totalidad de los comprobantes con un correcto trazado de los códigos.

Fuente: Elaboración propia.

➤ MCI 3: Preparación del pedido, entrega y facturación

CICLO	OPERACIÓN	OBJETIVOS	TIPO	RIESGO	ACTIVIDAD DE CONTROL
Preparación del pedido, entrega y facturación	Emisión de la O.V.	Que toda venta en cuenta corriente este debidamente autorizada.	Operacional e Informativo	1) Realizar una venta por un monto superior al autorizado. 2) Que se procesen	1) Cargar la OC del cliente en el sistema de gestión SAP para determinar si el mismo excede el margen autorizado. De ser así, se necesitará autorización del



				pedidos de mercadería inexistente. 3) Que se emitan O.V. por descuentos no autorizados o con precios no vigentes.	departamento Administración y Finanzas para emitirlo. -Programar el sistema de gestión SAP para que no permita la emisión de la O.V. en caso de que el pedido exceda el margen. 2) Corroborar por sistema que la mercadería solicitada se encuentre en stock, caso contrario informar al departamento Compras. 3) Programar el sistema de gestión SAP para que no permita la emisión de la O.V. en caso de que el pedido exceda el descuento máximo permitido o la misma se haga con precios desactualizados. -Que el departamento Compras sea el encargado de analizar y autorizar las O.V. en estos casos.
Emisión del Remito	Que todas las salidas de mercadería estén debidamente respaldadas.	Operacional e Informativo	1) Que se emitan Remitos por unidades distintas a las solicitadas.	1) Verificar que el sistema de gestión SAP emita los Remitos en base a la mercadería efectivamente solicitada en la O.V. y controlar que coincidan las cantidades y los códigos de los productos en ambos documentos.	
Emisión de la Factura	Que toda venta esté debidamente registrada y respaldada.	Operacional e Informativo	1) Que se realice una venta por un monto superior al autorizado. 2) Que se realicen ventas sin facturar. 3) Que se facture dos veces el mismo producto.	1) Corroborar que el sistema de gestión SAP emita la Factura en base al crédito aprobado al cliente y la O.V. realizada al cliente. 2) Establecer que el sistema de gestión SAP automáticamente genere la Factura al consolidar una baja en el stock. -Corroborar que toda Factura sea emitida mediante el controlador fiscal y establecer medidas correctivas contra los empleados que no emitan Facturas por las ventas. 3) Verificar que el sistema de gestión SAP coloque los datos del Remito en cada Factura, indicando el código del producto y respetando la correlatividad de la documentación.	

Fuente: Elaboración propia.

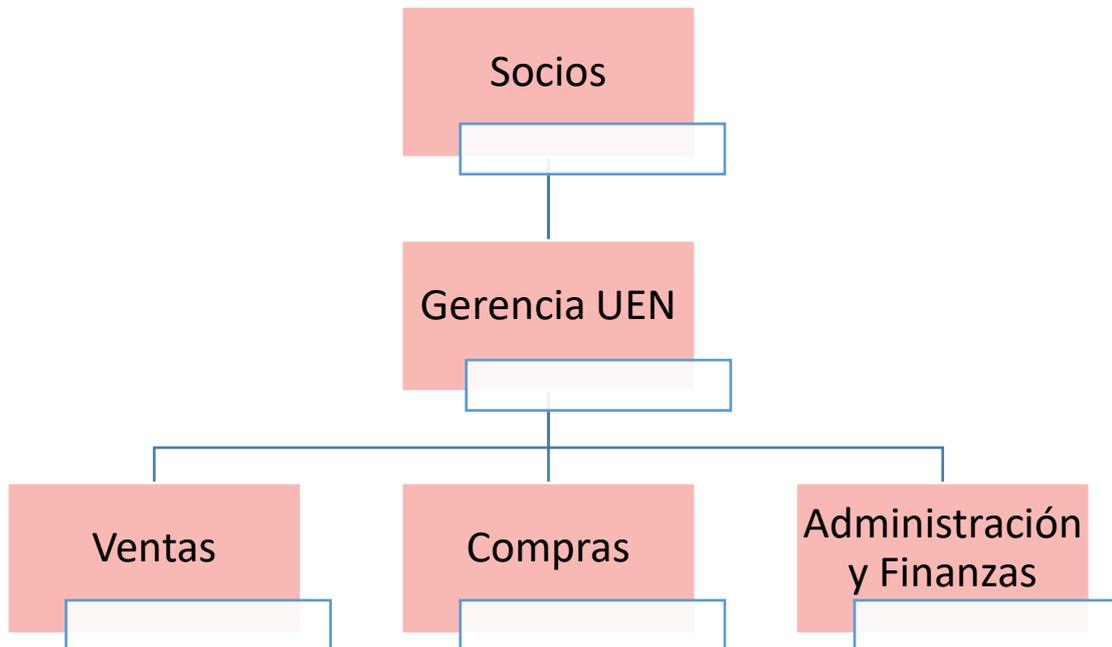


ANEXO E: MODELO DESCRIPTIVO DE PUESTOS

Descripción de Puesto

Puesto:	
Departamento / Área:	
Jefe inmediato:	

Identificación del puesto en el organigrama



Objetivo general del puesto

Requisitos formales

Relaciones internas y externas

Tareas



Descripción

Horario

Proyección

Competencias – Nivel deseable

Competencias	Sin desarrollar	Poca desarrollada	Desarrollada satisfactoriamente	Muy desarrollada

Diccionario de competencias

Competencia	Descripción