



ANÁLISIS ESTRATÉGICO PROSPECTIVO DE UN CASO PYME DEL SECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTOS DE LA PAMPA.

“Trabajo final de graduación presentado para obtener el título de: Licenciado en Administración de Negocios Agropecuarios”

Autores: DELFINO RODELES, Matías Federico.
KEIL, Yago.

Director: Lic. Dr. FERRO MORENO, Santiago (Costos para la administración, Estrategias en Sistemas Agroalimentarios)

Codirector: Lic. MARIANO, Roberto Carlos (Estrategias en Sistemas Agroalimentarios).

Evaladores: Lic. CPN. BONACCI, Gastón Alberto (Principios de Administración).
Lic. PAGGI, Damián (Comercialización Agropecuaria)

FACULTAD DE AGRONOMÍA, UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PAMPA.
SANTA ROSA, LA PAMPA, ARGENTINA, 2019.

ÍNDICE

2. RESUMEN	4
2. INTRODUCCIÓN	6
2.1. Revisión de antecedentes	6
2.2. Problema a investigar.	9
2.3. Objetivo general.	9
2.4. Objetivos específicos.	9
3. MATERIALES Y MÉTODOS	9
3.1 Marco teórico	9
3.2. Marco metodológico.	12
5. RESULTADOS.	20
5.1. ANÁLISIS MACRO: PEST	20
5.1.1. Contexto político	21
5.1.2. Contexto económico	24
5.1.3. Contexto social	29
5.1.4. Contexto tecnológico	33
5.2. ANÁLISIS MESO: 5 Fuerzas competitivas de Michael Porter.	35
5.2.1. El poder de los clientes:	35
5.2.2. El poder de los proveedores:	38
6.2.3. Rivalidad de la competencia Actual:	39
6.2.4. Competencia potencial:	41
6.2.5. La amenaza de productos sustitutos:	43
6.3. ANÁLISIS MICRO: Planeamiento estratégico	43
6.3.1. Valores de la organización:	43
6.3.2. Modelo deseado	44
6.3.3. Situación actual	44
6.3.4. Situación de mejora	51
6.3.5. Fuerzas estratégicas	55
6.3.6. Cuadro de fuerzas estratégicas (CFE)	72
6.3.7. Puntos críticos y de apalancamiento	73
6.3.8. Matriz cruzada	76
6.3.9. Alternativas estratégicas	76
6.3.10. Matriz de decisión	84
6.3.11. Estrategias y plan de acción	86

7. REFLEXIONES FINALES.	105
8. BIBLIOGRAFÍA	108

2. RESUMEN

El presente trabajo analiza estratégicamente una empresa del sector de la distribución de alimentos, localizada en Santa Rosa, La Pampa. Se destaca de acuerdo a los antecedentes, la importancia del análisis estratégico en sistemas organizacionales micro, que pueden dar lugar a una mejora en su competitividad. Se estudiaron los factores internos y externos que impacten en el desempeño de la organización, para desarrollar alternativas estratégicas que faciliten la concreción de sus objetivos. La metodología se basa en la implementación de un análisis prospectivo normativo, que se alimenta de información primaria, a través de entrevistas a los partícipes de la organización; y de información secundaria para el análisis de contextos. Se detectaron 16 fuerzas a favor que van a traccionar positivamente al paso de la situación de mejora y 32 en contra que van a restringir ese paso. Se destacó como crítico para la organización, la logística de distribución, la fuerza de venta y la política de financiamiento. Cabe destacar también, la importancia en el cuidado de la relación con las personas, siendo este un aspecto primordial para el crecimiento a largo plazo.

PALABRAS CLAVES: Estrategia, Estudio de caso, Prospectiva, Planeamiento.

ABSTRACT

This paper strategically analyzes a company in the food distribution sector, located in Santa Rosa, La Pampa. The importance of strategic analysis in micro organizational systems, which can lead to an improvement in their competitiveness, stands out according to the background. Internal and external factors that impact the performance of the organization were studied to develop strategic alternatives that facilitate the realization of its objectives. The methodology is based on the implementation of a prospective normative analysis, which feeds on primary information, through interviews with the organization's participants; and secondary

information for context analysis. 16 forces were detected in favor that will positively betray the passage of the improvement situation and 33 against which they will restrict that step. He stood out as critical for the organization, distribution logistics, sales force and financing policy. It should also be noted, the importance in caring for the relationship with people, this being an essential aspect for long-term growth.

KEYWORDS: Strategy, Case study, Prospective, Planning

2. INTRODUCCIÓN

En Argentina no es común que las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) realicen análisis estratégicos para la toma de decisiones en el mediano plazo, sino que van accionando en el corto plazo de acuerdo a las condiciones del entorno. Las organizaciones se enfrentan una realidad compleja, cambiante, donde la toma de decisiones estratégicas se da en condiciones de riesgo, incertidumbre y algunas veces ambigüedad, sabiendo que el decisor posee una racionalidad limitada.

Es necesario mejorar las condiciones en la toma de decisiones estratégicas de las PyMEs, en pos de resultados positivos que mejoren el porvenir para estas organizaciones.

Se propone realizar un análisis estratégico prospectivo sobre un caso real agroalimentario, dinámico, donde se comprenda la complejidad a la que se enfrenta, y las influencias de factores no controlables, tanto internos como externos.

2.1. Revisión de antecedentes

Al realizar una revisión bibliográfica se encuentran una serie de trabajos científicos que aplican el análisis estratégico a casos concretos.

Marquez Arenas (2008) y Díaz Perales (2012) efectuaron análisis estratégicos enfocados a empresas de diferentes sectores, comercial y de servicios respectivamente. En sus estudios realizaron una descripción precisa del contexto organizacional, analizando variables internas y externas, utilizando herramientas como el análisis de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos (PEST), las cinco fuerzas de Porter, análisis FODA, Cadena de Valor, entre otras.

Marquez Arenas (2008) propuso analizar las estrategias implementadas por supermercados UNIMARC SA en un lapso de años para interpretar los resultados económicos a los que se

arribó y entender la problemática de la empresa al momento del análisis. Por otro lado, Díaz Perales (2012) utilizó la información relevada para plantear las estrategias más adecuadas para la organización, utilizando herramientas como la Matriz de Evaluación de Factores Externos, Matriz de Evaluación de Factores Internos, Matriz del Perfil Competitivo, FODA cruzado, entre otros. Ambos autores arribaron a que el planeamiento estratégico es importante para lograr la eficiencia organizacional, mejorar los resultados económicos y la competitividad.

Alonso Ortiz Lara (2012) realizó un análisis estratégico como respuesta a una problemática particular, donde la empresa en estudio desde la fecha de su creación (2007) no ha reportado ganancias pese a ser una compañía de gran potencial de crecimiento según palabras del autor. Entonces se puede decir que la realización de este tipo de análisis surge también para dar respuestas a problemas particulares de la organización que esté bajo estudio, o más precisamente para brindar las herramientas que serán de utilidad a la hora de la toma de decisiones de la gerencia.

Medina Elizondo *et al.* (2011) y Montoya *et al.* (2013) analizan estrategias y factores competitivos que inciden en el desarrollo de PyMEs, tales como la posición tecnológica, la innovación en la empresa y las tecnologías de investigación y comunicación (TIC). Ambos trabajos no realizan un análisis de estudio de caso para un caso en particular como los autores mencionados en párrafos anteriores, sino que estudian el comportamiento de varias empresas. “Menos de la mitad de las empresas del Estado de Coahuila (35,8%) realizan planeamiento estratégico formal, hecho que cabe calificar como una debilidad” (Medina Elizondo *et al.*, 2011: 14). Montoya *et al.* (2013) en su trabajo concluye con una serie de propuestas necesarias para que las PyMEs cuenten con condiciones para aplicar estrategias exitosas, las cuales nos serán de insumo a la hora de plantear nuestras alternativas en el presente trabajo

final de graduación. Entre las propuestas más adecuadas al estudio de caso se encuentran: incrementar la generación de información comercial, financiera y tecnológica; establecer fuentes alternativas de financiación; profesionalizar los equipos directivos; dar importancia a la calidad y los beneficios a largo plazo; aumentar la profesionalización en el proceso de selección de recurso humano, como así nuevas formas de motivación.

Hadad (2013) realiza un análisis estratégico basado en la metodología de prospectiva normativa para un estudio de casos múltiples de PyMEs frutícolas de Río Negro. El autor plantea una situación deseada y desde allí realiza un análisis de la situación actual basado en las variables que se plantearon en las hipótesis de su trabajo. Luego realiza una situación de mejora con las fuerzas estratégicas que traccionan a favor y en contra para el traspaso de una situación a la otra. Culmina el análisis con el planteo de alternativas de estrategias para alcanzar esos objetivos planteados en la situación de mejora; buscando con esto aumentar la rentabilidad de las PyMEs sobre las que se basó el análisis.

Ferro Moreno *et al.* (2015) realizaron un análisis estratégico de un caso particular, de un matadero frigorífico de carnes alternativas ubicado en el oeste de la provincia de La Pampa. En el estudio propusieron un método prospectivo normativo para el análisis estratégico de un sistema organizacional micro, este marco permitió obtener y triangular información de calidad para la propuesta de alternativas estratégicas desde una concepción prospectiva, para alcanzar objetivos organizacionales.

Analizando transversalmente los análisis estratégicos que realizan los autores mencionados todos tienen como objetivo común el planteo de alternativas estratégicas que permiten mejorar en el curso de acción de la organización a corto, mediano y largo plazo. De este modo, se observa la importancia de analizar estratégicamente sistemas organizacionales. Es deseable aplicar este tipo de análisis tanto para dar respuesta a una problemática en particular,

como para mejorar la competitividad de la organización a través de ejes estratégicos que marquen el camino para conseguir aquellos objetivos planteados.

2.2. Problema a investigar.

¿Cuáles son los factores y variables que mayor impacto tienen en el desempeño de una organización PyME agroalimentaria real y de qué manera se pueden potenciar o contrarrestar?

2.3. Objetivo general.

Analizar estratégicamente y proponer alternativas de solución en un caso real del sector agroalimentario de la provincia de La Pampa.

2.4. Objetivos específicos.

- 1) Analizar los contextos en donde participa la organización.
- 2) Construir con los actores las situaciones deseada, actual y de mejora.
- 3) Proponer un tiempo de mejora y fuerzas estratégicas que traccionan en la situación problemática.
- 4) Proponer alternativas estratégicas para la situación de mejora.
- 5) Desarrollar planes de acción para llevar a cabo estrategias, determinando tiempos, responsables y costos cualitativos.

3. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Marco teórico

Thompson y Strickland (1999) definen estrategia como las acciones combinadas que realiza la dirección de una empresa para lograr los objetivos estratégicos y luchar por la misión de la

organización. Para Balestri y Ferro Moreno (2015) las estrategias surgen como respuesta al análisis estratégico de un sistema organizado, que hace foco en factores y variables internos (recursos y capacidades) y externos (restricciones y condicionantes). Para estos autores, la estrategia implica “definir un camino por seguir” (Balestri y Ferro Moreno, 2015: 70) y expresan que la principal finalidad de *definir un camino* es brindar criterios para que las decisiones cotidianas se tomen con menor incertidumbre.

Al seleccionar una estrategia, se está tomando una decisión no sólo con información histórica si no que teniendo en cuenta el curso de las principales variables en el futuro. Éste es incierto y por lo tanto se debe analizar su comportamiento, para lograr anticiparse y esclarecer la toma de decisiones. Se debe analizar el comportamiento futuro de factores internos, clasificados en recursos y capacidades; y los factores externos que restringen o condicionan el accionar de las organizaciones. Una disciplina que nos permite realizar el mecanismo expuesto es la prospectiva, que nos contribuirá a analizar, comprender e incidir en el futuro.

Hevia Araujo (2006) define la prospectiva como una disciplina que estudia el futuro con el objeto de comprenderlo e intentar influir en él. Se considera una disciplina que tiene por propósito fundamental la exploración del futuro en el contexto de las ciencias humanas y sociales teniendo en cuenta variables económicas, sociales, científicas y tecnológicas.

La prospectiva busca alternativas futuras más que responder a interrogantes tales como ¿qué sucederá? Produce imágenes futuras para dilucidar qué cosas habría que hacer para afrontar (aprovechar o contrarrestar) cada uno de los futuros planteados. Considera el futuro como una realidad múltiple lo que significa que un hecho presente puede evolucionar de diversas maneras y presentarse de diferentes formas (Balestri y Ferro Moreno, 2015).

Dentro de ésta ciencia existen distintas corrientes, entre las que se encuentra la corriente normativa de la escuela francesa y la corriente exploratoria. El enfoque normativo se basa en la posibilidad de construir el futuro. Se parte de una situación futura deseada, que describe la situación máxima para la organización, sin referencias al tiempo ni al espacio. Esta surge de los acuerdos políticos y valores que puedan presentarse en la organización. Se debe pensar un modelo utópico-concreto, y para esto se debe trabajar con dos conceptos: el salto creativo y la actitud anticipadora. El primero supone desprendernos de la realidad e imaginar qué deseamos del futuro; y la segunda trata de superar la actitud pasiva de adecuación al futuro y dejar de tratarlo como inmodificable (Balestri y Ferro Moreno, 2015).

Para Mojica (2006) el objeto de la prospectiva es el futuro, el cual puede ser explorable o construible. También modificable en la medida que lo permitan los actores sociales y el poder que estos ejerzan. Identifica a la escuela voluntarista o también llamada normativa, e indica que el futuro construible es el terreno de acción, donde los actores sociales son quienes se deben involucrar para convertir en realidad el futuro deseable.

La corriente exploratoria toma la construcción e historia del presente como punto de partida y avanza hacia el futuro mediante la formulación de escenarios que se plantean a partir de las tendencias del pasado y del presente (Hevia Araujo, 2006; Godet y Durance, 2011; Balestri y Ferro Moreno, 2015). Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y por la serie de hechos que permiten pasar de la situación original a la situación futura. (Godet y Durance 2011). En la prospectiva, la construcción de escenarios no es lo mismo que proyectar, pronosticar o predecir, ya que no tiene una base probabilística o demostrable. “Se utiliza para imaginar el futuro de factores cuyo comportamiento es muy difícil de cuantificar, que contienen múltiples elementos de incertidumbre y distinto tipo de factores” (Patrouilleau *et al.*, 2012:17).

En la formulación de escenarios, su esencia radica en la combinación de distintas variables portadoras de futuro; Bustamante Ubilla (2011) las define como variables que contienen potencialidad e influencia en el desempeño presente y futuro de la organización. Al construir escenarios se deben identificar las más fuertes tendencias y las posibles rupturas, como así también los caminos que conducen a ellos y las posibles consecuencias. (Godet y Durance, 2011).

3.2. Marco metodológico.

El objeto de estudio del presente trabajo es un caso agroalimentario, cuyo objetivo principal es la distribución de productos alimenticios. La metodología a utilizar será estudio de caso, “es una forma de abordar un hecho, fenómeno, acontecimiento o situación particular de manera profunda y en su contexto, lo que permite una mayor comprensión de su complejidad y, por lo tanto, el mayor aprendizaje del caso en estudio” Durán (2012: 127). El mismo autor considera al estudio de caso, útil en el análisis de temáticas sociales dada su flexibilidad, presenta ventajas epistemológicas sobre otros métodos. Jimenez Chaves (2012) describe al estudio de caso como “una metodología de investigación cualitativa que tiene como principal debilidad la falta de confiabilidad de sus resultados y en la generalización de sus conclusiones”. Por otro lado, sostiene que “métodos cuantitativos también presentan fuertes limitaciones para el estudio de realidades complejas y cambiantes.” Esto llevó a la aceptación de la aplicación de los métodos cualitativos.

Para el presente trabajo se tomó como caso una empresa del sector de la distribución gastronómica, que provee materias primas e insumos para panaderías, reposterías y el sector HoReCa, que reúne los hoteles, restaurantes y catering; se encuentra ubicada en la localidad de Santa Rosa, La Pampa.

Para analizar el contexto donde participa la organización, se utilizan dos herramientas de análisis de información. Por un lado, para el macro entorno se utilizó el análisis PEST, que reúne aspectos Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, el cual orienta a identificar y evaluar las tendencias y acontecimientos que escapan al control de una sola empresa. Es decir que manifiesta las oportunidades y amenazas claves a las que debe enfrentarse una organización, lo cual permite a los gerentes formular estrategias tendientes a aprovechar las oportunidades y a evitar o reducir el efecto de las amenazas. (David; 2008). Por otro lado, se utilizó el modelo de las “cinco fuerzas estratégicas de Porter” o “rivalidad ampliada” (figura 1), el cual permite analizar el nivel de competitividad de una organización teniendo en cuenta el entorno en el cual participa. Este nivel de competitividad se sintetiza en el desarrollo de cinco fuerzas que condicionan a una organización: poder de clientes actuales; poder de proveedores; rivalidad de la competencia actual; competencia potencial y la amenaza de productos sustitutos (Porter, 2008).



Figura 1: Fuerzas competitivas.

Fuente: PORTER (2008).

A partir del artículo realizado por Porter para la revista Harvard Business (2008) se determinaron las 5 fuerzas que condicionan la competitividad de una empresa, realizando una adaptación a la empresa objeto del estudio de caso. Se tomó como nivel meso la provincia de La Pampa, haciendo hincapié en la ciudad de Santa Rosa. Estos datos fueron extraídos de fuentes de datos secundarios (trabajos científicos-técnicos, estadísticas oficiales y de organismos multilaterales).

Para el análisis micro de la empresa en cuestión, se realizó un planeamiento estratégico utilizando como herramienta el enfoque de la prospectiva normativa y el cuadro de fuerzas estratégicas, instrumento desarrollado por Roberto Campitelli (1990) y utilizado en la Cátedra “Estrategias en Sistemas Agroalimentarios” (figura 2).

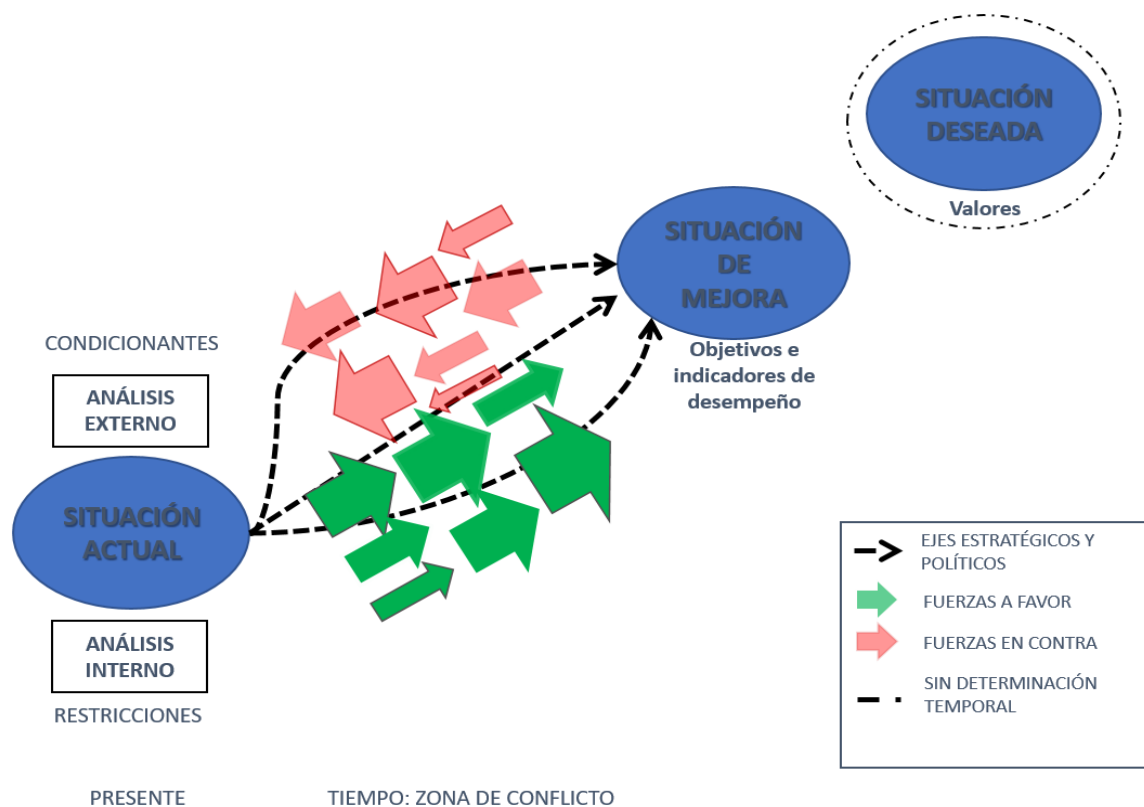


Figura 2: Modelo de análisis estratégico prospectivo (normativo y exploratorio).

Fuente: Balestri y Ferro Moreno (2015).

El primer paso de este análisis es la reflexión sobre los valores presentes o deseados de la organización. Estos valores se pueden definir como los patrones de conducta que se pueden reconocer, transmitir y apropiar entre los miembros de la organización, lo que comúnmente se conoce como “cultura organizacional”. Una vez identificados los valores y validados por la socia gerente, se determina una situación deseada, que tendrá las características de ser utópica-concreta (SD) sin determinación temporal. La concepción de utopía-concreta se refiere a algo que va más allá de la realidad, una propuesta que intenta derribar límites del orden existente; sin dejar de lado su característica de concreto, es decir, su factibilidad con el paso escalonado de varios ejercicios. Este modelo deseado debe cumplir la función de guiar a la organización hacia el “norte” propuesto y debe ser redactado de tal forma que los integrantes se sientan parte de la organización y los motive a velar por los objetivos organizacionales por sobre los individuales.

Posicionados en el modelo deseado, se procedió a realizar una crítica al presente y pasado, donde se analizan aspectos internos y externos que definen las restricciones y condicionantes de la organización, éstos se reflejan en una serie de indicadores de diagnóstico los cuales deben medir las variables más relevantes de la situación actual (SA). Paso siguiente, se estableció una situación de mejora (SM) que se refleja en una serie de objetivos. El cumplimiento de éstos se encuentra determinado por los distintos indicadores de desempeño, los cuales necesariamente deben ser cotejados con el diagnóstico para corroborar el resultado de las variables más importantes que integran la situación de mejora. Los objetivos se plantean teniendo en cuenta las políticas de la organización, sus restricciones y condicionantes; y sus recursos y capacidades. Otro componente de la situación de mejora es el horizonte de planeamiento, lapso de tiempo en el cual deban cumplirse los objetivos. Este

tiempo debe ser coherente al tamaño y al tiempo de vida de la organización, los recursos de la misma y el contexto del país, determinante externo que condiciona la fijación del horizonte. Este se encuentra respaldado por la historia nacional que cíclicamente atraviesa diferentes problemáticas macroeconómicas que afectan a la estabilidad del País y el posible planeamiento a largo plazo. Este horizonte fue retroalimentado en las diferentes etapas del planeamiento estratégico, habiéndose fijado definitivamente luego de la selección de las estrategias y el diseño de los distintos planes operativos.

En el paso de la situación actual (SA) a la situación de mejora (SM) traccionan distintas variables, denominadas fuerzas estratégicas (Lewin, 1951) donde, de acuerdo a los análisis macro y meso del caso, se definieron las más relevantes en la zona de conflicto. De acuerdo a esta situación problemática, se procedió a clasificar y valorar las fuerzas, de acuerdo al impacto en cada uno de los objetivos. Existen fuerzas dinamizadoras o impulsoras (aquellas que actúan positivamente en la situación), y frenadoras o restrictivas (inciden negativamente en el cambio). A estas fuerzas se las clasificó en estructurales o coyunturales, las primeras son aquellas respaldadas por actores sociales muy fuertes, son estables en el tiempo y serán muy difíciles de cambiar. Las fuerzas coyunturales no tienen esa estabilidad y es posible su variabilidad en el horizonte planteado. Dicha información se sintetiza en un tabla donde se visualiza la clasificación en externas-internas, estructurales-coyunturales, y su puntuación según su favorabilidad, gravedad y urgencia, donde el producto de estos tres aspectos da como resultado la ponderación final de las fuerzas.

A modo de resumen se presenta el cuadro de fuerzas estratégicas (CFE), con el fin de obtener una visión general del mismo (figura 3). Está compuesto en primer lugar por la identificación de la organización en análisis y la fecha de elaboración, luego aparece un espacio destinado la situación deseada. En el centro se encuentra la zona de conflicto, que representa el tiempo

necesario para poder pasar de la situación actual a la de mejora, las cuales se detallan por debajo y por encima de la zona de conflicto respectivamente. Estas dos situaciones se ven traccionadas por las distintas por las fuerzas estratégicas, en la parte superior las restrictivas y en la inferior las impulsoras. Se dividen en cada cuadrante según sean internas o externas y estructurales o coyunturales. Estas fuerzas se colocan de izquierda a derecha según la urgencia, y según su grosor que implica la gravedad.

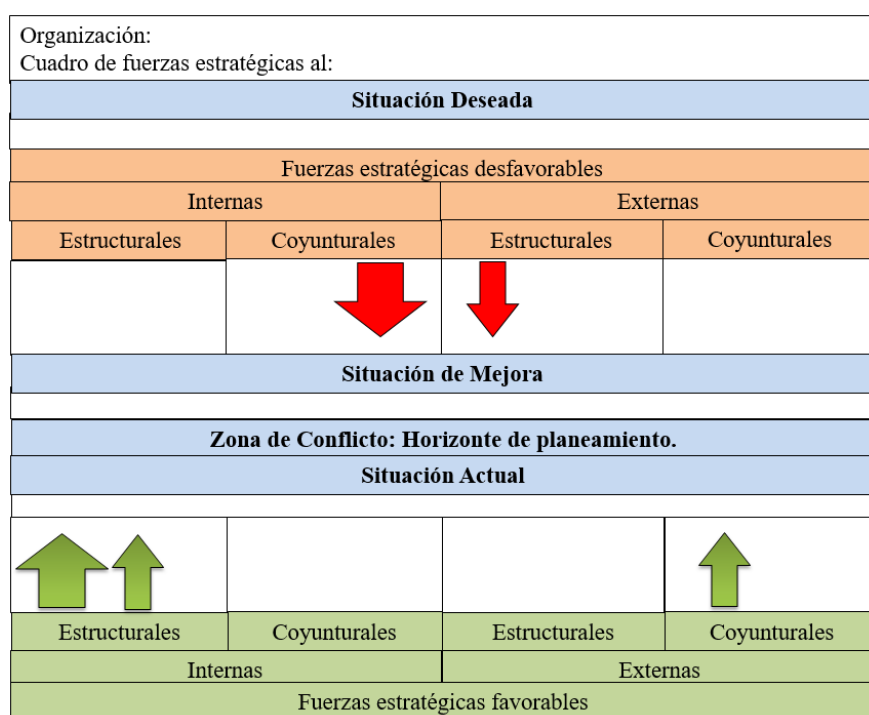


Figura 3. Cuadro de fuerzas estratégicas

Fuente: elaboración propia en base a Roberto Campitelli (1990)

Culminado el proceso de clasificación de fuerzas estratégicas, se procedió a la identificación de las principales y más relevantes. Éstas se reflejan como puntos críticos y de apalancamiento con incidencias en la actualidad y futuro de la organización. Los primeros son aquellos que por su trascendencia y desempeño implican un punto decisivo para concretar los

objetivos propuestos; que en caso de no reparar en ellos van a provocar resultados negativos. Los puntos de apalancamiento son aquellos componentes positivos del sistema que formarán parte de las bases y deberán aprovecharse para lograr los resultados esperados.

El paso siguiente es la propuesta de alternativas estratégicas para llegar a la situación de mejora, aprovechando las fuerzas que traccionan a favor y contrarrestando aquellas que restringen. Entendiendo a alternativas estratégicas como los posibles caminos a seguir para lograr los objetivos, las cuales se encontrarán limitadas por los lineamientos políticos que no necesariamente se encuentran explícitos de manera formal. Se propusieron utilizando lluvia de ideas y la matriz cruzada, esta última herramienta interrelaciona las principales fuerzas estratégicas externas e internas y positivas y negativas, dando como resultado cuatro tipos de estrategias. En el primer cuadrante se encuentran las ofensivas, que buscan maximizar tanto las fortalezas como las oportunidades. En el segundo se encuentran las estrategias defensivas que buscan maximizar las fortalezas minimizando las amenazas. El tercero es el cuadrante de las estrategias adaptativas, que apuntan a minimizar las debilidades para así poder aprovechar al máximo las oportunidades. Y por último el cuadrante de las alternativas de supervivencia, las cuales procuran minimizar las debilidades y las amenazas.

Para la selección de estrategias, es decir, aquel camino a cumplir para alcanzar los objetivos propuestos para un determinado horizonte, se utilizó como herramienta la matriz de decisión, tabla en la que se ponderan y comparan las alternativas estratégicas de acuerdo a distintos criterios. Se utilizó una ponderación de acuerdo en la cantidad de objetivos que impactan en cada alternativa sobre el total. Luego se procede a la puntuación bajo una escala de puntajes, de 1 a 5, siendo 1 inviable y 5 viable, de la viabilidad económica (costo-beneficio), viabilidad operativa (capacidad de poner en práctica la estrategia de acuerdo a las capacidades del

recurso humano y la infraestructura existente) y la adaptación al caso (posibilidad de aplicación según la investigación realizada). (Balestri y Ferro Moreno, 2015)

Al mismo tiempo que se plantean las estrategias es deseable el planteo alternativas de contingencia que se ejecutarán cuando no funcione la estrategia original. Se plantea una superadora, cuando se marcha mejor de lo planteado cuyo fin es aprovechar los resultados positivos; y una por debajo de la estrategia original, orientada a contrarrestar los resultados negativos. Estas estrategias de contingencia serán sustitutas de la original y se activarán luego del incumplimiento de alguna meta en un Punto Crítico de Control. Vale la advertencia que contar con estrategias contingentes mejora la situación de riesgo en la ejecución de las estrategias, pero los hechos futuros pueden ser tan dinámicos que también invaliden la estrategia contingente.

Por último, el análisis concluye en una serie de planes de acción de las estrategias seleccionadas. Este instrumento gráfico se utiliza para la ejecución y control de las actividades, detallando las actividades a realizar con sus respectivos tiempos, los costos cualitativos y quienes serán los responsables de desarrollar cada actividad. Los costos serán clasificados según Ferro Moreno (2017) en costos de producción, comercialización, administración y de financiamiento. Los primeros incluyen los costos de insumos y materias primas directas, la mano de obra directa y los costos indirectos de producción, los segundos se refieren a las actividades destinadas a llegar al cliente, aquí aparece la preparación y envasado de productos, la manipulación, almacenamiento entre otras. En cuanto a los costos de administración derivan del accionar de la gerencia, ya sea propia del empresario o profesionalizada. Y por último los costos de financiamiento surgen de las actividades realizadas por la organización para garantizarse el capital necesario para el logro de sus objetivos.

Para recolección de datos primarios se formularon entrevistas semi-estructuradas a empleados y dueños de la empresa, con el fin de identificar sus valores, la cultura organizacional presente y a partir de allí construir el modelo deseado, las situaciones actual y de mejora y las fuerzas estratégicas. Las variables tenidas en cuenta en las entrevistas con los empleados tienen que ver con aspectos organizativos internos (sentido de pertenencia, comunicación, liderazgo, valores, procesos internos, entre otras), comerciales (clientes, proveedores, relaciones comerciales, entre otras), económicos (situación financiera, pagos y cobros, sueldos, bonos, entre otras) y productivos (etapas, relaciones insumo-producto, tiempos, productividad, entre otras). Y para los dueños se consultaron aspectos relacionados a organización interna, competencia, proveedores, relaciones de poder, consumidores y clientes, aspiraciones y valores deseados, procesos actuales de decisión y delegación, problemáticas existentes, perspectivas futuras, entre otros.

Esta metodología se encuentra en ejercicio hace varios años, con diferentes modificaciones y actualizaciones en las cátedras “Comercialización Estratégica” y “Estrategias en Sistemas Agroalimentarios” de la carrera Licenciatura en Administración de Negocios Agropecuarios de la Facultad de Agronomía, UNLPam.

5. RESULTADOS.

5.1. ANÁLISIS MACRO: PEST

Para entender el contexto nacional del sector pyme de la distribución de productos alimenticios se utilizará como herramienta el análisis PEST, detallándose variables de tipo Políticas, Económicas, Sociales y Tecnológicas.

5.1.1. Contexto político

Los gobiernos son importantes empleadores y clientes de las organizaciones, además de que se encargan de regular, liberalizar y subvencionar sus actividades. Por lo tanto los factores políticos representan oportunidades o amenazas para las pequeñas y grandes organizaciones. (David, 2008)

El contexto político de Argentina es muy dinámico, donde no se tiene un modelo económico de largo plazo que garantice estabilidad y credibilidad para los inversores. Esta condición la sufre principalmente el empresario PyME que no tiene capacidad suficiente para amoldarse a las diferentes reglas de juego que le imponen los gobiernos de turno. Uno de los cambios que más impactan sobre las PyMEs son las políticas fiscales y las legislaciones sobre el empleo, ya que los tributos y empleos son sus principales costos influenciados por las políticas. (CAME, 2019)

La presión tributaria total en Argentina, que contempla tributos nacionales, provinciales y municipales llegó a su máximo histórico en 2015 (figura 4), cuando representó el 34,8% del PBI, mientras que en los años 1998 hasta 2002 rondaba en torno al 21%. (CIPPEC, 2017)

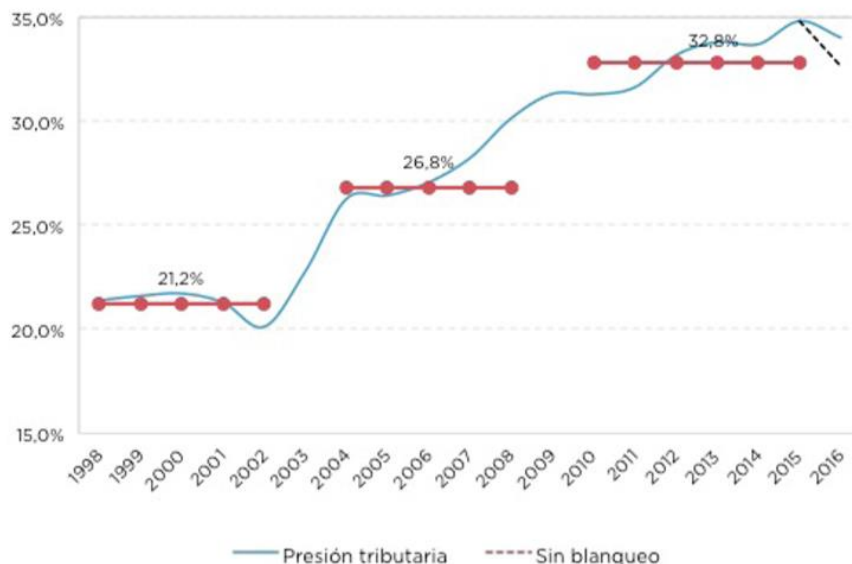


Figura 4: Presión tributaria creciente de Argentina.

Fuente: Extraído de CIPPEC (2017).

Walter Agosto (2017) en su trabajo para la CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento) comenta que fueron múltiples los factores que han contribuido al aumento de la presión tributaria, y destaca que el aumento de impuestos en la crisis de la Convertibilidad; junto con la recuperación de la actividad económica y el empleo, la suba de los precios internacionales de las materias primas y la nacionalización de los fondos de pensión fueron los principales factores que impulsaron el crecimiento de la recaudación. Concluye que la presión tributaria en Argentina es similar a la de países desarrollados, pero con ingresos per cápita inferiores.

Como se mencionó anteriormente, otro de los aspectos políticos de más impacto en las PyMEs es la legislación laboral, la cual tiene por objeto la tutela del trabajo humano realizado en forma libre, por cuenta ajena, en relación de dependencia y a cambio de una contraprestación. En Argentina tiene sus bases en la Constitución Nacional, que le brinda una

serie de derechos a los trabajadores como lo son condiciones dignas y equitativas de trabajo, descanso, vacaciones pagas, recibir un salario digno, organización sindical libre y democrática, entre otros (Min. de Producción y Trabajo, 2019).

Luego de las bases expuestas en la Constitución Nacional, rigen diferentes Leyes y decretos que dan forma y legalidad a varios aspectos del trabajo, como por ejemplo: Ley N°: 20744 de contrato de trabajo; Ley N°: 23551 de Asociaciones sindicales; Ley N°: 24013 Nacional de empleo; Ley N°: 11544 Jornada de trabajo; Ley N°: 24557 Riesgos de trabajo; entre otras.

La Ley 20744 de Contrato de Trabajo, es la norma legal que regula las relaciones laborales de los trabajadores que se encuentran bajo relación de dependencia, excluyendo a los empleados de la Administración Pública (nacional, provincial o municipal) (Min. de Producción y Trabajo, 2019).

Algunos actores económicos como así también políticos, creen que es necesario una reforma de las leyes laborales, ya que actualmente son rígidas y antiguas, no permitiendo nuevas formas de trabajo que surgen en esta transformación social y organizacional a nivel mundial. Uno de los principales problemas de esto es que los costos laborales impactan mucho en las empresas y en particular en las PyMES.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en 2013 analiza la imposición sobre las rentas del trabajo en 20 economías de América Latina y el Caribe. El trabajo enfatiza el análisis de la cuña fiscal o presión fiscal, que es una medida de la diferencia entre los costos del trabajo para el empleador y el correspondiente salario neto del empleado. Los resultados se observan en la siguiente tabla, donde se observa que Argentina es el país que tiene mayor presión fiscal sobre el empleo 34,6%. Mientras que el promedio de estos 20 países es un 21.7%.

6.1.2. Contexto económico

El escenario macroeconómico que enfrentan las Pymes en los últimos años presenta problemas complejos que no contribuyen al desenvolvimiento de un proceso de inversión, mejora de la productividad y creación de empleo (CAME, 2019)

El sector de pequeñas y medianas empresas de la Argentina es un gran impulsor de la economía, que explica el 78% del empleo nacional, el 67% del valor agregado y el 40% del PBI, y sin lugar a duda se encuentra atravesando años difíciles producto del impacto de la devaluación, la presión tributaria y las altas tasas de interés que han golpeado fuertemente su competitividad y crecimiento sustentable. (Di Ciano, 2016)

De acuerdo al informe de la *6ta encuesta anual a Pymes, de PwC* (2018) se visualizaron (figura 5) los principales puntos críticos que atraviesan transversalmente el total de Pymes registradas en el país, así como aquellos temas que más preocupan a los empresarios pymes.

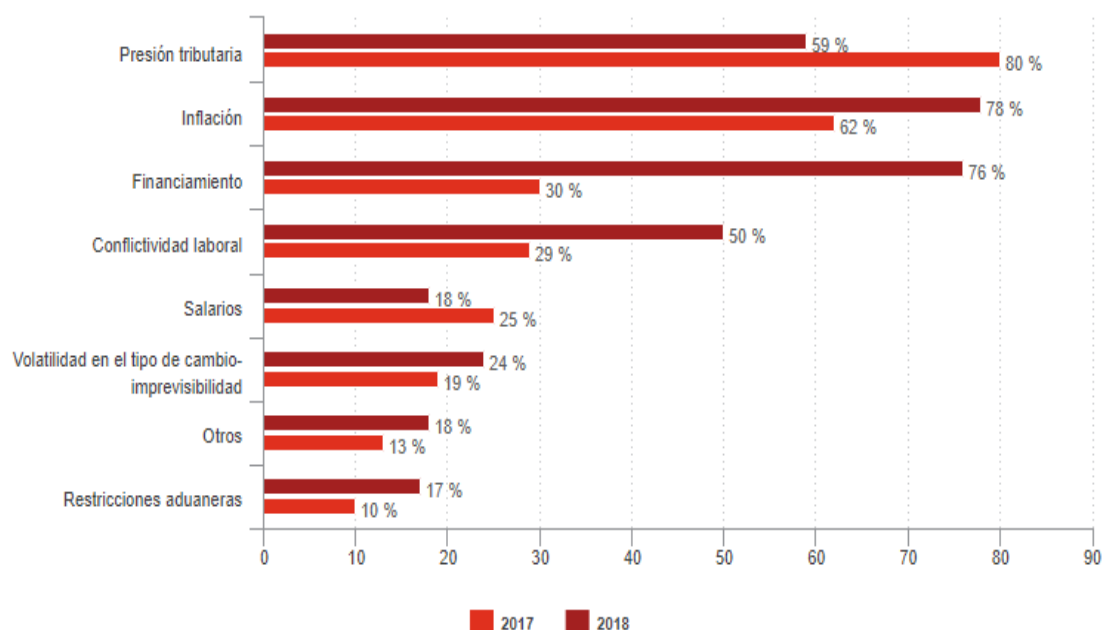


Figura 5: Expectativas 2019, PyMEs en Argentina.

Fuente: extraído de PwC (2019)

A diferencia de la encuesta realizada por PwC en el año 2017, donde la mayor preocupación de empresarios PyMEs se centraba en la presión tributaria y en un segundo lugar el proceso inflacionario que atraviesa el país. En el año 2018, la presión tributaria pasó al tercer lugar, mientras que las mayores preocupaciones se centraron en la inflación y el financiamiento costoso que reciben las PyMEs argentinas.

Uno de estos factores que ha complicado a las PyMEs durante 2018 ha sido la situación de incertidumbre y falta de previsibilidad que atraviesa la economía nacional, sumado a la fuerte presión tributaria, las altas tasas de inflación, de interés, y la volatilidad en el tipo de cambio, son los temas que más preocupan a los empresarios pymes ya que impiden la posibilidad de crecimiento. Como denominador común entre los resultados de las encuestas realizadas, se observó que la rentabilidad de este grupo de empresas se ve amenazada, además, por la caída en los indicadores de consumo, la suba en los costos de producción influenciados por la suba de las tarifas de los servicios público y el incremento en la morosidad de los clientes. Esta caída en el consumo es un dato relevante ya que el 80% de la economía lo explica el mercado interno (CAME, 2019).

La inflación en Argentina se ha convertido en una debido a los sucesivos procesos inflacionarios. En la figura 6 observamos el último tramo de la hiperinflación de la década del '80, donde tuvo su fin con la ley de convertibilidad y se mantuvo la economía sin inflación hasta la crisis del 2001. A partir de allí la inflación tiene una tendencia en aumento sostenida hasta la actualidad.

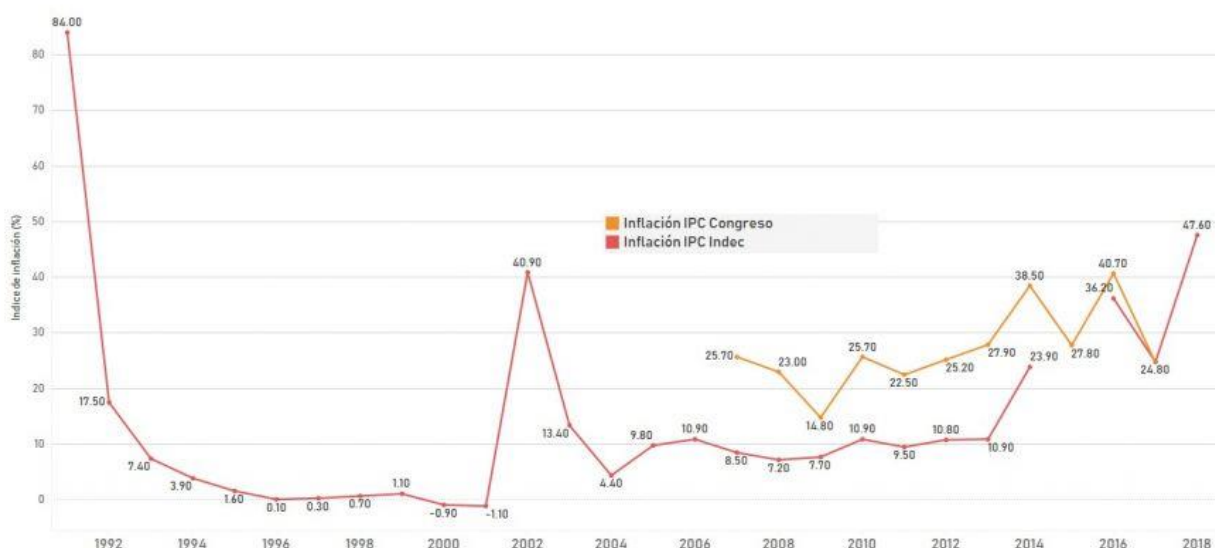


Figura 6: Evolución de la inflación desde 1991 hasta 2018.

Fuente: extraído de Confederación Argentina de Mediana Empresa (2019)

El acceso a una financiación de terceros se considera una alternativa inviable, con altas tasas de interés (60-70%), lo que hizo que en 2018 el 70 % de las Pymes registradas se financian de alguna manera con capital propio o dilatando el pago a proveedores.

Según la Confederación Argentina de Mediana Empresa (CAME) la producción de las Pymes industriales se contrajo 2,8% en 2018, mientras que las ventas en comercios minoristas suman más de un año de contracción.

En la actualidad la economía argentina cayó 5,8% en el primer trimestre del año en comparación con igual período de 2018, informó el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC, 2019). El nivel del PIB en el primer trimestre es un 2% más bajo que en el cuarto trimestre de 2018.

En Argentina los créditos al sector privado representan 14% del producto, lo que constituye menos de la mitad del ratio promedio de los países de América Latina. La disponibilidad de financiamiento es un elemento importante para impulsar el crecimiento económico, aumentar

la competitividad y garantizar la equidad distributiva; ello explica por qué se recurre a la implementación de políticas públicas para atenuar los problemas generados por la segmentación del crédito y facilitar el acceso de las pymes al mercado de financiamiento.

Las argumentaciones que suelen esgrimirse para explicar la baja participación de las pymes en el financiamiento al sector privado son de diversa índole. Uno de los principales fundamentos se basa en la existencia de fallas en el funcionamiento de los mercados de créditos, esencialmente por las insuficiencias de información para las evaluaciones de riesgo (CEPAL, 2011).

Tabla 1: Entidades del sistema financiero.

Entidades del sistema financiero	Al 31 de diciembre de					Al 31 de marzo de
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Total del sistema	82	81	78	78	77	76
Bancos	66	65	62	62	62	61
Bancos públicos	12	12	13	13	13	13
Bancos públicos de la nación	2	2	2	2	2	2
Bancos públicos de provincias y municipios	10	10	11	11	11	11
Bancos privados	54	53	49	50	49	48
Bancos privados S.A.	33	32	31	32	32	31
Bancos extranjeros	20	20	17	17	16	16
Bancos cooperativos	1	1	1	1	1	1
Entidades no bancarias	16	16	16	15	15	15
Compañías financieras	15	15	15	14	14	14
Cajas de crédito	1	1	1	1	1	1

Fuente: Banco Central de la República Argentina (2018)

Con respecto al intercambio comercial de la Argentina (figura 7), en mayo del presente año las exportaciones alcanzaron 6.017 millones de dólares y las importaciones 4.644 millones de dólares. El intercambio comercial (exportaciones más importaciones) disminuyó 8,1% en relación a igual período del año anterior y alcanzó un valor de 10.661 millones de dólares. La

balanza comercial registró un superávit comercial de 1.373 millones de dólares (INDEC, 2019).

El superávit comercial fue producto de un aumento en las exportaciones, que se explicó principalmente por un incremento en las ventas de semillas y frutos oleaginosos; cereales; grasas y aceites; y carne y despojos comestibles; y una caída en las importaciones, fundamentalmente, de vehículos; combustibles minerales, aceites minerales y productos de su destilación; máquinas, aparatos y material eléctrico y sus partes; y fundición, hierro y acero (INDEC, 2019).

Brasil, China y Estados Unidos fueron los principales socios comerciales de la Argentina, el más importante fue el país vecino, donde las exportaciones aquí alcanzaron los 810 millones de dólares y las importaciones fueron de 1021 millones de dólares. El saldo comercial para el año 2018 fue deficitario en 211 millones de dólares. Por el lado de China las exportaciones sumaron 774 millones de dólares y las importaciones, 830 millones de dólares, dejando un déficit comercial de 56 millones de dólares. Por último, Estados Unidos el tercer integrante del ranking sumó 423 millones de dólares en exportaciones y 630 millones de dólares en importaciones. El déficit con Estados Unidos en mayo fue 208 millones de dólares. Estos tres países en conjunto absorbieron 33,4% de las exportaciones de Argentina y abastecieron 53,4% de las importaciones (INDEC, 2019).



Figura 7: Intercambio comercial argentino.

Fuente: INDEC (2019).

5.1.3. Contexto social

La población económicamente activa (PEA) está compuesta por los ocupados y los desocupados. Este último grupo lo componen aproximadamente 3 millones de personas, entre desocupados y subocupados, es decir, aquellas personas que trabajan menos de 35 horas semanales y son quienes presionan activamente sobre el mercado laboral en búsqueda de una ocupación. En comparación con el cuarto trimestre de 2018, sólo la tasa de desocupación registró una variación estadísticamente significativa, consistente en un incremento de 1,0 punto porcentual, que representa un ascenso de 9,1% a 10,1%, donde el 85% de los despidos se producen en Pymes con cinco o menos trabajadores. En tanto, las tasas de actividad y

empleo presentan relativa estabilidad, con aumentos de 0,5 y 0,1 puntos porcentuales respectivamente (INDEC, 2019).

Tabla 2: Tasas de actividad, empleo y desocupación.

Tasas	Total 31 aglomerados urbanos				
	Año 2018				Año 2019
	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre	1° trimestre
Actividad	46,7	46,4	46,7	46,5	47,0
Empleo	42,4	41,9	42,5	42,2	42,3
Desocupación abierta	9,1	9,6	9,0	9,1	10,1
Ocupados demandantes de empleo	15,3	16,0	16,7	17,3	17,5
Subocupación	9,8	11,2	11,8	12,0	11,8
Subocupación demandante	6,8	7,7	8,3	8,7	8,4
Subocupación no demandante	3,0	3,5	3,5	3,3	3,4

Fuente: INDEC (2019).

La tasa de subocupación también muestra un crecimiento de 2,0 p.p. (9,8% a 11,8%). (INDEC, 2019)

En figura 8, se observan los datos de las tasas de actividad, empleo y desocupación, discriminado por regiones del país en el primer trimestre de 2019. Los índices de desocupación rondan de los 7% a 11,1%, teniendo un promedio de 10,1%. Y el nivel más alto de desocupación se lo lleva el Gran Buenos Aires. En cuanto a la actividad, en promedio se registró en 47%, logrando el nivel más alto el Gran Buenos Aires y el nivel más bajo el Noreste con un 39,2% (INDEC, 2019).

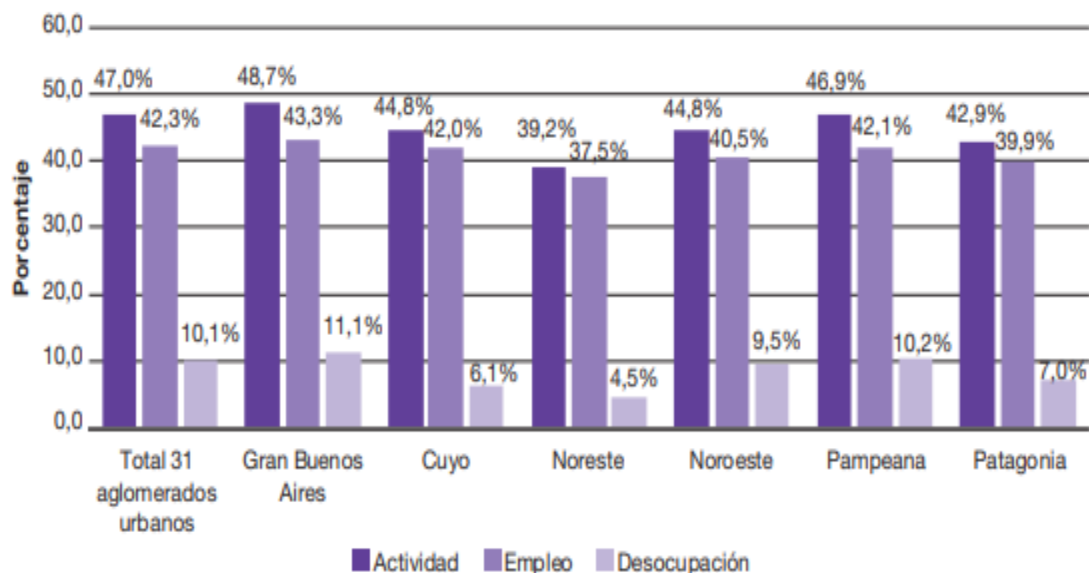


Figura 8: Actividad, empleo y desocupación. Primer trimestre 2019.

Fuente: INDEC (2019)

En la figura 9 se observa cómo se han desarrollado en la Argentina en los años 2016, 2017 y 2018 las variables: salario real, empleo y consumo. Se visualiza como la fuerte devaluación del último año y consecuente inflación impactó en la caída del salario real y por supuesto en el poder adquisitivo de las personas. La fuerte caída del consumo en el último año y que se mantiene en la actualidad, fue producto de la elevada caída en el salario real y la distorsión de precios producto del proceso inflacionario (INDEC, 2019).

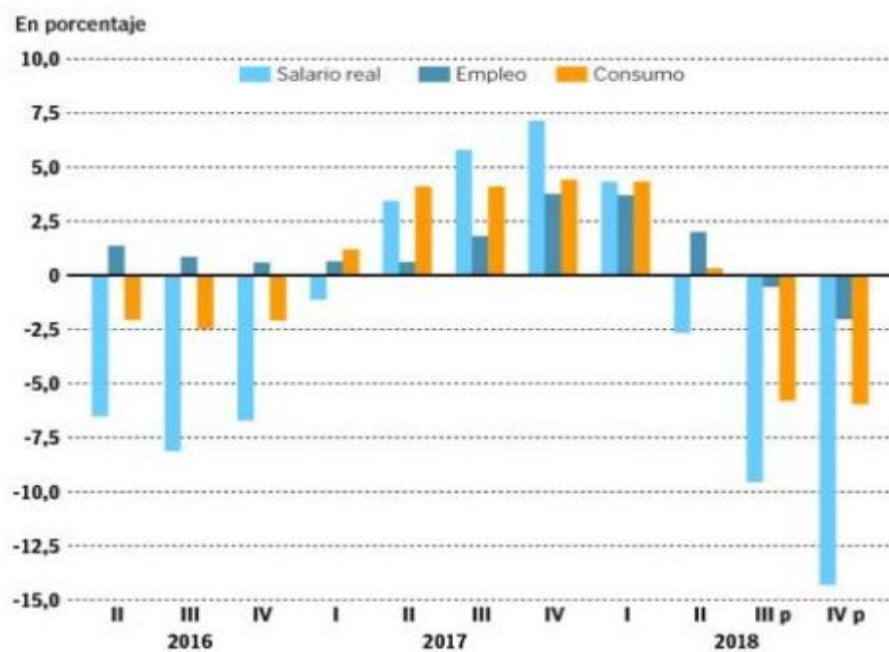


Figura 9: Evolución del empleo, el salario real y el consumo.

Fuente: INDEC (año).

Además de los indicadores sociales se deben tener en cuenta las distintas tendencias de consumo, entendiéndose a éstas como posibles oportunidades comerciales que se traduzcan en resultados positivos. Ser pioneros en estos posibles grupos de clientes otorgaría una ventaja para la organización, abarcar una cuota de mercado mayor y operar con márgenes comerciales más altos que los que se obtendrían con una fuerte competencia.

De acuerdo al Ministerio de la Producción y Trabajo (2019) se observan modificaciones de los patrones de consumo en todo el mundo, principalmente la nueva oleada de personas que se interesan por cuidar su salud, es decir, individuos que buscan productos naturales, sin conservantes y que indagan los detalles de procedencia, el contenido y su proceso de producción. Esta tendencia del movimiento *veggie* comprende tres tipos de consumidores: *flexitarianos* (dieta vegetariana con consumo esporádico de carnes), vegetarianos (dieta basada en productos de origen vegetal, pero con consumo de derivados de animales) y

veganos (dieta 100% vegetal). Estos mercados están en desarrollo y pueden ser una oportunidad para las empresas de rubro alimenticio.

5.1.4. Contexto tecnológico

Roitter (2019) explica cómo se desarrolló la evolución de la tecnología a través del tiempo, como a partir de ideas revolucionarias se desataron modificaciones radicales en las formas de producción y comercialización, así como en nuevas tendencias de consumo asociadas a nuevos patrones productivos.

Internet en la actualidad actúa como motor económico nacional e internacional que fomenta la productividad, un factor crítico en la capacidad de un país para mejorar sus niveles de vida.

Internet cambió la naturaleza de las oportunidades y amenazas al alterar los ciclos de vida de los productos, aumentar la rapidez de distribución, crear nuevos productos y servicios, eliminar las limitaciones que implican los mercados geográficos tradicionales, alterar las economías de escala, cambiando las barreras de entrada y redefiniendo la relación entre las industrias y sus distintos proveedores, acreedores, clientes y competidores (David; 2008).

Tabla 3: Rasgos más relevantes de las cinco ondas de cambio tecnológico

Onda	Período en el que se desarrolla	Recursos clave / sectores dinámicos	Producción de conocimiento / generación de tecnología	Organización de la producción
Primera onda: mecanización temprana	1770/1780-1830/1840	Algodón, hierro bruto, maquinaria, textiles, química	Aprender haciendo, usando, interactuando; transferencia de tecnología	Empresarios individuales y pequeñas empresas
Segunda onda: fuerza a vapor, ferrocarriles	1830/1840-1880/1890	Carbón, transporte, motores a vapor, acero, gas, electricidad, materiales sintéticos	Aprender haciendo, usando, interactuando; institucionalización del conocimiento	Pequeñas empresas y emergencia de las empresas grandes
Tercera onda: ingeniería eléctrica y pesada	1880/1890-1930/1940	Acero, maquinaria eléctrica, química pesada, barcos de acero	Departamentos de I+D internos; reclutamiento de científicos	Apogeo de gran empresa, cárteles, monopolios, oligopolios
Cuarta onda: producción en masa	1930/1940-1970/1980	Energía (petróleo), automóviles, transporte, petroquímica, materiales sintéticos, bienes durables	Expansión de los departamentos de I+D y de educación; licencias y acuerdos de inversión para transferencia tecnológica	Competencia oligopólica, corporaciones multinacionales con inversión extranjera directa
Quinta onda: información y comunicación	1970/1980-actualidad	Microelectrónica, TIC, tecnologías digitales, robótica, biotecnología servicios de información	Integración horizontal de I+D, diseño y producción	Redes de empresas, sistemas de producción, plataformas productivas

Fuente: Centro Interdisciplinario de Estudios en Ciencia, Tecnología e Innovación (2019).

Roitter (2019) (en base a Domínguez y García-Vallejo, 2009; Guzmán Chávez y Toledo Patiño, 2009) describe las nuevas tendencias tecnológicas entre los años ochenta y noventa, resultado del desarrollo de las nanociencias, de la biotecnología y la ingeniería genética.

La convergencia de todas estas tecnologías ha dado lugar, desde la perspectiva de estos autores, a nuevos paradigmas *tecnoeconómicos* que modifican desde las condiciones de producción, de salud y estructuras sociales a nivel mundial.

Estos cambios tecnológicos implican considerar distintas dimensiones inherentes a la calidad del empleo: las características de las ocupaciones, las tareas y las actividades desarrolladas; las capacidades y calificaciones de los trabajadores; los niveles de remuneración; y las formas de organización del trabajo. La rutinización de las actividades se asocia con la posibilidad de codificar y sistematizar las acciones implícitas en una tarea, por lo que, una vez realizado este proceso, la digitalización o computarización es un próximo paso relativamente sencillo. Por

otro lado, las actividades no *rutinizadas* enfrentan una mayor complejidad a la hora de la sistematización y automatización. Algo similar ocurre con el trabajo manual y el cognitivo, donde este último es más complejo de sistematizar dado que aquí intervienen habilidades de interacción y decisión que en la actualidad no pueden ser realizadas por una máquina.

Roitter (2019) (en base a Frey y Osborne, 2013) sostiene que, en tanto la computarización se inserte en aquellos trabajos con características cognitivas pondrá en peligro ocupaciones que no se encontraban en riesgo con los cambios tecnológicos precedentes. La autora supone que los procesos de automatización desarrollados a través de la robótica pueden ir supliendo tareas pero no ocupaciones enteras. Distintos empleos sufrirán modificaciones u adecuaciones al contexto tecnológico global mientras que otros casos podrían desaparecer.

En conclusión, Roitter (2019) destaca la tendencia de la destrucción de puestos de trabajo en actividades manuales y *rutinizadas*, donde suelen asociarse estos puestos con menores niveles de formación y calificación. En base a Brynjolfsson y McAfee (2014), explica cómo los cambios tecnológicos favorecen el empleo de un grupo de personas encargadas de los programas de automatización, estos podrían ser diseñadores, creativos e ingenieros pioneros en estos nuevos paradigmas *tecnoeconómicos*.

5.2. ANÁLISIS MESO: 5 Fuerzas competitivas de Michael Porter.

Por lo tanto para realizar este análisis estratégico se analizarán las 5 fuerzas competitivas: clientes, proveedores, competencia actual, competencia potencial y productos sustitutos.

5.2.1. El poder de los clientes:

Los clientes de mayor poder son capaces de aumentar su cuota de mercado si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios y, por lo general, hacen que los

participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector. Un grupo de clientes cuenta con poder de negociación si:

- Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño de un proveedor: en el mercado de panaderías y reposterías existen grandes actores, que su tamaño es mayor al de los proveedores en niveles de facturación, pero de todos modos se encuentra atomizado. Existen en la ciudad de Santa Rosa alrededor de 50 panaderías de las cuales solo un 10% son de gran tamaño.
- Los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí: los productos del sector poseen las mismas funcionalidades, donde se diferencian en diferentes marcas y calidades (aspecto subjetivo de cada cliente). Por lo tanto el cliente puede optar por comprar a los distintos proveedores, de acuerdo a sus gustos y preferencias, precios y/o relación con el proveedor.
- Los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor: en el mercado donde actúa la empresa, los clientes no poseen ningún costo erogable por cambiar de proveedor, sino que puede haber nuevos costos de transacción, diferencias en condiciones de venta y servicios brindados, como así de diferentes precios de los productos.

En la provincia de La Pampa existe baja densidad poblacional, donde las 5 ciudades de mayor tamaño explican el 60 % de la población. Estas se encuentran en un radio menor a 150 kilómetros de la capital. Estas ciudades son, en primer lugar la ciudad de Santa Rosa en su conglomerado con la ciudad de Toay suma 114.486 habitantes, mientras que en segundo lugar se encuentra General Pico con 56.795 habitantes, y por último las ciudades de General Acha y Eduardo Castex poseen 12.184 y 9.253 habitantes respectivamente. Actualmente la

empresa solo realiza su actividad en el mercado de Santa Rosa, por lo que tendría en las demás ciudades mencionadas un importante mercado potencial a explorar.

De acuerdo a un trabajo realizado en 2017 por la empresa, se obtuvo la siguiente información sobre los clientes actuales y potenciales del mercado de Santa Rosa, segmentados en diferentes rubros:

Tabla 4: Clientes actuales y potenciales por rubro.

Rubros	Clientes actuales	Clientes potenciales
Panaderías y reposterías	22	22
Restaurantes	5	14
Pizzerías y rotiserías	2	31
Heladerías	1	5
Dietéticas	3	4

Fuente: Elaboración propia

La relación comercial con estos clientes se basa en la confianza y el contacto día a día, la entrega de productos es diaria y flexible a las necesidades, por lo que se puede decir que la empresa no sólo realiza la venta de productos sino que brinda un servicio que los clientes perciben y pagan por ello.

5.2.2. El poder de los proveedores:

Los proveedores de mayor poder son capaces de quitar rentabilidad a un mercado que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios. Por lo tanto un grupo de proveedores es poderoso si:

- Está más concentrado que el sector al cual le vende: Los proveedores de la empresa están más concentrados, ya que se trata de grandes fábricas y distribuidores. La empresa es tomadora de precios, aunque al ser distribuidora siempre busca mantener sus márgenes, trasladando el aumento de costos a los precios de sus productos.
- Los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos: En este caso el principal proveedor de la empresa es un gran distribuidor de Buenos Aires, que si bien la empresa le genera una gran rotación de sus productos, no es el principal cliente. En cuanto a otros proveedores como lo son una gran refinería de grasas y aceites y una fábrica de dulce de leche si son el principal sector que abastecen, por lo tanto éste poder no es tan fuerte por parte de estos proveedores. Cabe destacar que todos los proveedores de la organización son externos a la ciudad Capital, mientras que dos de ellos son externos a la provincia, proviniendo de la ciudad de Buenos Aires y Córdoba.
- Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor: al ser una distribución de materias primas el cambio de proveedores no debería ser una gran limitación, es más, la empresa desea tener una mayor cantidad de proveedores de productos específicos, para buscar una mejora de competitividad. Esto no sucede en el caso del proveedor del sistema de información utilizado, ya que es difícil cambiar el software con toda la información que contiene y la experiencia que ya tiene el recurso humano con el mismo.

- Los proveedores ofrecen productos que son diferenciados: En este caso, el principal distribuidor es representante oficial de marcas exclusivas de chocolates *premium* como así de otras marcas de productos de pastelería. Estos productos son especiales y es el único posible proveedor de los mismos, por lo tanto su poder es mayor.
- No existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor: la cartera de productos de la empresa se compone en gran parte, de productos con los que no habría inconveniente en obtener un proveedor sustituto. La única excepción ocurre para el caso de los productos *premium*, cuyo único proveedor en el país es la empresa importadora con la cual ya se tiene una relación comercial.
- El grupo proveedor puede amenazar con integrarse en el sector de forma más avanzada: para los fabricantes de las materias primas se le haría muy difícil comercializar sus productos directamente con las panaderías, ya que las mismas están muy atomizadas y necesitan abastecerse de una amplia gama de productos. En cuanto al distribuidor de Buenos Aires, por su naturaleza y por disponer de una gran cartera de productos, éste podría entrar en el mercado de Santa Rosa, ya sea instalando físicamente, mediante ventas online o tercerizando la distribución.

6.2.3. Rivalidad de la competencia Actual:

La rivalidad entre los competidores de un mercado se da de diferentes formas, como por ejemplo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. La rivalidad es más intensa cuando:

- Los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia: En el sector donde actúa la empresa existen 4 competidores directos situados en la ciudad

de Santa Rosa, más un par de competidores externos que viajan de diferentes ciudades. Además existe competencia de algunos productos específicos de economías regionales externas a la provincia, como el caso de frutos secos provenientes de provincias cuyanas y distribuidores de azúcares del norte del país.

No se destaca un liderazgo definido en la ciudad de Santa Rosa, pero si hay 2 empresas que cuentan con una mayor trayectoria y conocimiento del mercado, lo que le permitió obtener una mayor cuota de mercado y volumen comercializado, además de una mayor estructura organizacional. En lo que respecta a la provincia de La Pampa solo se encuentra competencia directa instalada en las ciudades de Santa Rosa y General Pico, por lo tanto, en el resto de la provincia los distribuidores son externos a las ciudades.

- El crecimiento del sector es lento: Un crecimiento lento impulsa las luchas por participación de mercado. Esto sucede en la actualidad del sector, debido a la situación económica que atraviesa el país. En estos casos el crecimiento del sector se producirá por aumentos en el consumo, asociados a mejoras en aspectos sociodemográficos como el nivel de ingresos y la densidad poblacional.
- Las barreras de salida son altas: Al igual que las barreras de entradas, éstas no son altas. En el sector no se requieren activos específicos para operar, los mismos se podrían colocar en el mercado con facilidad.

Cuando la rivalidad se especializa en torno al precio, esta es especialmente destructiva para la rentabilidad del sector, puesto que la competencia de precios transfiere las utilidades directamente desde un sector a sus clientes. Es más factible que se dé una competencia de precios si:

- Los productos o servicios de los rivales son casi idénticos y existen pocos costos por cambios de proveedor para los compradores: esta condición se refleja en el mercado en el cual se encuentra la empresa, dado que gran parte de la cartera de productos son iguales que los que ofrece la competencia, con diferencias en marca y calidad. Por esta razón, se podría decir que están las condiciones para que se produzcan guerras de precios.
- El producto es perecible: en el sector los productos ofrecidos no poseen una alta perecibilidad, por lo que no son recurrentes los recortes o rebajas agresivas en precios.

6.2.4. Competencia potencial:

La amenaza de nuevos entrantes pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores. Las variables a analizar en este punto son las barreras de entrada, aquellas ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes. Existen seis barreras importantes, y se llevarán al estudio de caso cada una de ellas:

- Economías de escala por el lado de la oferta: Esta barrera en el sector de la distribución tiene como principal componente los costos de adquisición más bajos por volúmenes comercializados, pudiendo exigir mejores condiciones a los proveedores. La empresa con respecto a esto tuvo sus dificultades, ya que comenzó sus actividades abasteciéndose de un distribuidor mayorista, y no directo de fábricas, por lo que tenía costos de adquisición más altos que otros competidores. A pesar de esta complicación la empresa pudo entrar en el mercado y comenzar a crecer en el rubro, por lo tanto esta barrera no es tan alta y no impediría el ingreso de nuevos competidores.

- Costos para los clientes por cambiar de proveedor: Estos costos pueden surgir al cambiar las especificaciones del producto, volver a capacitar a sus empleados respecto de cómo usar un nuevo producto, o modificar los procesos o sistemas de información. Al comercializar materias primas para la elaboración de panificados, los productos generalmente no tienen especificaciones diferentes, ya que solo se modifican marcas, formas, empaques, entre otros aspectos del producto. Por lo tanto esta barrera es baja, ya que cualquier proveedor de materias primas para panificación podría entrar con sus productos al mercado de manera simple.
- Requisitos de capital: La necesidad de invertir grandes sumas de recursos financieros para poder competir puede impedir la entrada de nuevos competidores. El capital puede ser instalaciones fijas, ofrecer crédito al consumidor, acumular inventarios y financiar las pérdidas que se generan en un comienzo. En el mercado que interactúa la empresa, los factores más importantes de capital son el de acumular inventarios y ofrecer crédito al consumidor, los cuales se van renovando y no representan costos hundidos, como por ejemplo en fábricas que necesitan de muchas instalaciones fijas. Por lo tanto esta barrera también es baja, porque no se necesita un excesivo capital inicial.
- Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño: Estas ventajas pueden ser ubicaciones geográficas más favorables, las identidades de marcas establecidas, o la experiencia acumulada. En el mercado de Santa Rosa algunos competidores poseen una trayectoria de más de 20 años, lo que genera una gran desventaja a competidores potenciales. Otra gran ventaja es la representación exclusiva de marcas muy reconocidas. Esta barrera podría ser una de las más altas a romper, pero no imposible de superar.

- Políticas gubernamentales restrictivas: Los gobiernos restringen directamente e incluso cierran la entrada a ciertos sectores mediante diversas medidas, tales como requerimientos de licencias y restricciones a las inversiones extranjeras. En el mercado en el que se encuentra la empresa no existen este tipo de barreras.

6.2.5. La amenaza de productos sustitutos:

Un sustituto cumple la misma función, o una similar que el producto de un sector mediante formas distintas.

Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios. Si un sector no te diferencias de los sustitutos mediante el desempeño de su producto, el marketing, o cualquier otro medio, sufrirá en términos de rentabilidad y, a menudo, de potencial de crecimiento.

En el sector de la distribución no existen grandes problemas con productos sustitutos, siempre y cuando la empresa los pueda adquirir para comercializarlos. Solo cuando un distribuidor tenga la exclusividad del sustituto sería una amenaza para la competitividad de la empresa.

La amenaza de un sustituto es alta si:

- Ofrece un atractivo de precio y desempeño respecto del producto del sector.
- El costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo.

6.3. ANÁLISIS MICRO: Planeamiento estratégico

6.3.1. Valores de la organización:

Compromiso con las personas: trato cordial y respetuoso, creyendo que las relaciones personales a largo plazo son activos estratégicos para alcanzar el éxito.

Versatilidad: capacidad de afrontar los diversos cambios del entorno, para resolver de forma ágil y asertiva las demandas que éste requiera.

Trabajo en equipo: crecimiento y desarrollo basado en el trabajo conjunto no solo dentro de la organización, sino también, estableciendo alianzas con clientes y proveedores que generen sinergias positivas en el medio/contexto.

Proactividad y ambición: iniciativa y capacidad para anticiparse a problemas o necesidades futuras en pos de una consolidación como una empresa referente en el centro de Argentina.

Responsabilidad social empresarial: actitud de la empresa para con los intereses de la sociedad, aportando a la misma mediante sus actividades.

6.3.2. Modelo deseado

“Empresa líder en alimentos, enfocada en generar sinergias positivas y alianzas estratégicas, priorizando y potenciando las relaciones personales”.

6.3.3. Situación actual

Se describe la situación actual (SA) utilizando indicadores de diagnóstico agrupados de acuerdo a valores de la organización.

Compromiso con las personas

- Incentivos a empleados: históricamente no se han realizado, pero es un punto que a los socios les interesaría tener en cuenta para el futuro.
- Recordatorio de fechas especiales de clientes: no se han tenido en cuenta en el último tiempo.
- Número de llamadas semanales a clientes: no existe una estructura de llamadas o visitas a todos los clientes, ni un registro de las mismas.
- Capacitaciones a empleados: es un punto que no se está realizando en la actualidad.

- Asesoramiento y capacitaciones a clientes: en ocasiones, a pedido de la empresa y por organización de la misma, los proveedores han realizado capacitaciones de productos a clientes.
- Rotación de personal: La empresa desde su inicio ha tenido varias rotaciones de personal, principalmente en el reparto de la mercadería. Han pasado por ese puesto con diferentes responsabilidades y funciones 3 empleados. Además en la atención al público han trabajado 2 personas que hoy no están más.
- Rotación de proveedores: Los proveedores desde el inicio de la empresa hasta hoy se han mantenido, solo se han ido incorporando diferentes proveedores de algunos productos específicos. Actualmente cuenta con 5 proveedores principales, de compra continua, más un par de proveedores de compras ocasionales.

Versatilidad

- Cantidad de nuevos proveedores: aumento del número de proveedores, la empresa comenzó a comercializar los productos de un sólo proveedor, y actualmente cuenta con al menos 5. Los principales fueron una fábrica de dulce de leche y una refinera que provee grasas y margarinas.
- Depreciación del peso argentino: a lo largo de estos 3 años de vida de la empresa, la continua devaluación hizo que el peso argentino se deprecie aproximadamente en un 300%. Esto impacta directamente en los precios de productos importados haciéndolos más costosos.
- Aumento del índice de inflación: este indicador arrojó en el año 2018 un 47%, mientras que para el corriente año se espera una cifra similar. Esto hizo que se pierda el poder adquisitivo de la población y por ende bajará el consumo *per cápita*.

- Cambios en los hábitos de consumo: existen perspectivas por parte de los consumidores finales de modificar sus hábitos de consumo, este cambio se encuentra dirigido a productos orgánicos, libres de gluten, entre otros. La organización prevé liderar este cambio.
- Reacción a nuevos competidores: En presencia de nuevos competidores externos a la Provincia, los cuales abastecen locales de la ciudad de forma intermitente, donde su principal ventaja competitiva es un menor precio por compras en grandes volúmenes. La empresa trata de hacer frente a estos ofreciendo un servicio diferencial, basado en las relaciones.
- Nuevos costos de servicios: el incremento del precio relativos de los servicios en estos últimos dos años ha encarecido el costo de mantener la estructura del local minorista y depósito.

Trabajo en equipo

- Reuniones con empleados: se realizan anualmente cenas de fin de año. Además, se realizaron algunas reuniones extra laborales para analizar la situación y los resultados obtenidos, pero no perduraron en el tiempo.
- Comunicación: es generalmente informal. No hay comunicación formal de responsabilidades, funciones, objetivos a cumplir, etc.
- Sentido de pertenencia: en la actualidad es considerado *muy bueno* por parte de los socios para con los demás integrantes de la organización.
- Participación de empleados en la toma de decisión: los socios hacen partícipe a los empleados, informándoles sobre las posibles decisiones a tomar para que éstos den su opinión o sugerencias.

- Alianzas con clientes y proveedores: En pos de beneficios mutuos, la organización busca aliarse y mantener relaciones estrechas con los proveedores y aquellos clientes fieles, basándose en las relaciones humanas a largo plazo.
- Existencia de organigrama: en la actualidad no existe un organigrama formal, fundamentado por los socios en que no es relevante por el tamaño de la organización.
- Premio-castigo: no existen en la actualidad este sistema, aunque a la socia gerente le interesaría llevar adelante un sistema de premio por productividad.

Proactividad y ambición:

- Concentración de la facturación: para el período Mayo de 2017-Abril 2018, el 80 % de la facturación la concretaron el 26 % de clientes (39), mientras que el 25 % de la facturación la explicaron los principales 4 clientes.

A manera comparativa, tomando el período Mayo de 2018-Abril de 2019, el 80 % de la facturación la explicó el 33 % de clientes (56), mientras que el 25 % de la facturación se obtuvo de los 5 principales clientes. Esto quiere decir que en el segundo periodo hubo una desconcentración de la facturación.
- Aumento de la facturación por año: La facturación anual incremento en niveles reales un 7% tomando los periodos “Mayo 17-Abril 18” y “Mayo 18-Abril 19”.
- Sistema de información para la toma de decisiones: en la actualidad es considerado un buen sistema, aunque con deficiencias en la extracción de informes para la toma de decisiones.
- Cantidad de eventos sociales: históricamente se realizó un único evento social con excelentes resultados para lograr posicionar la marca de la empresa y ampliar la cartera de clientes.

- Objetivos estratégicos a largo plazo: los socios tienen estos objetivos claros pero no han sido explícitamente comunicados a los demás miembros.
- Nuevos canales comerciales: en sus años de vida la organización incursionó básicamente en los mismo canales comerciales, siendo estos el de panadería y repostería, los que representan un 80% de la facturación. A futuro los socios pretenden incursionar en otros canales como son los HoReCa y el canal de consumo institucional.
- Capital de trabajo: éste es deficitario, no se tiene un buen respaldo financiero para afrontar los costos generados en las operaciones diarias
- Financiamiento para inversiones: Actualmente en el mercado financiero no existen tasas accesibles para financiarse, y además los socios no son afables a tomar préstamos.
- Rotación de *stock*: El inventario se renueva semanalmente, esto es favorecido por que el principal proveedor es un distribuidor mayorista, que envía la cantidad de productos que la empresa necesite, y el tiempo de demora desde la realización del pedido a la llegada es de 2 días.
- Márgenes de marcación promedio: el margen de marcación promedio es del 27%, según lista de precios. Puede obtener variantes en casos de descuentos o promociones.
- Cuota de mercado: la cuota de mercado de la empresa en cantidad de panaderías y reposterías actualmente es del 25%. Estimando la presencia de total de 50 actores en este rubro. Cantidad de clientes de la empresa/Cantidad de actores totales.
- Facturación media por cliente: este indicador surge de acuerdo a la cantidad facturada anualmente en términos reales, y a la cantidad de clientes que se atendió en ese mismo año. Teniendo en cuenta el periodo Mayo 2017-Abril 2018 la facturación media fue de

\$67.653 por cliente mientras que en el periodo Mayo 2018-Abril 2019 este indicador resultó \$63.456. Se redujo la facturación media por clientes en un 6,2%, y se explica porque las ventas en los periodos aumentaron un 7%, mientras que la cantidad de clientes atendidos aumentaron un 14%.

- Morosidad: existen deudas de clientes pendientes a cobrar, que han sido catalogadas como incobrables. En la actualidad hay aproximadamente un 11% del total de los créditos por venta que se los clasificó como incobrables. ($\frac{\$morosos}{\$totales \text{ de créditos por venta}}$). Consultado el 12/06/19.
- Costo de combustibles sobre la facturación anual: para el período Abril 2017-Mayo 2018 el costo de combustible fue de \$51.200 (1,02% sobre facturación total), mientras que en el período Abril 2018-Mayo 2019 fue de \$181.600 (2% sobre facturación total). Esta duplicación del costo de combustible se puede deber a 2 factores, por un lado que el aumento de precios de combustible fue mayor al aumento de los productos vendidos por la empresa, y por otro lado, en el segundo periodo se incorporaron viajes al interior de la Provincia, que anteriormente no se realizaban.
- Costo del personal sobre la facturación: para el período Abril 2017-Mayo 2018 esta relación fue de 14,6% mientras que el para el período siguiente Abril 2018-Mayo 2019 la misma fue de 14,2%.
- Apalancamiento financiero: los dos principales proveedores otorgan a la empresa un plazo para el pago de la mercadería de 30 a 45 días. Mientras que a la cartera de clientes se les otorga un plazo máximo de 30 días.
- Costo de transporte de proveedores sobre la facturación anual: representa aproximadamente el 5% de las facturas de compras netas de IVA (Impuesto al Valor

Agregado). Cabe aclarar que este costo surge de las compras de un solo proveedor, donde se terceriza el transporte.

Responsabilidad social empresaria

- Donaciones a entidades: en la actualidad la organización no realiza ningún tipo de donación.
- Capacitaciones a sectores de la sociedad: en la actualidad no se realizan capacitaciones, aunque a los socios les interesa a futuro ofrecer capacitaciones a distintos sectores de la sociedad.
- Desarrollo de actividades para la comunidad: no se llevan a cabo en la actualidad actividades.
- Respeto a los clientes y consumidores: en la cultura de la organización está siempre presente el respeto a los consumidores y clientes por tratarse de negocios alimentarios.
- Relación con instituciones: la organización se interesa en participar en actividades con instituciones públicas. En el año 2017 se realizaron experiencias de formación profesional en la UNLPam y se inició el trámite para pertenecer a los programas de pasantías rentadas en la misma institución. Además la empresa está abierta a brindar información para la realización de trabajos académicos.
- Generación de empleo formal: mediante el crecimiento de la organización la empresa generará mano de obra que acompañará dicho proceso. Además existe la voluntad de los socios en formar el recurso humano mediante capacitaciones.

6.3.4. Situación de mejora

Horizonte: Se plantea un horizonte de planeamiento a 2 años. Este está adecuado a la posibilidad de concretar los objetivos propuestos con las estrategias planteadas¹.

Objetivos

1. Aumentar las ventas

Este objetivo tiene dos aristas, por un lado el aumento de cantidades vendidas de todo el surtido de productos a cada cliente, para aumentar el valor del mismo. Por otro lado este objetivo apunta además al aumento de la cartera de clientes.

Indicadores:

- Aumento de la cuota de mercado: Este indicador refiere a la cantidad de clientes que se desea abarcar en el mercado de panaderías y reposterías de la provincia de La Pampa. En lo que respecta a la ciudad de Santa Rosa, se busca llegar a captar y retener 50% del mercado. Suponemos que el número de actores del rubro se mantendrá en un número similar al actual.

Cuota de mercado: Cantidad de clientes actuales + potenciales

Clientes atendidos

- Evolución de la facturación por ventas: indicador que refleja la variación en la facturación anual en términos reales o constantes. Se busca que al finalizar el horizonte de planeamiento, la empresa aumente en un 60% los niveles actuales de facturación, es decir que la empresa debe crecer cada año aproximadamente un 20 % con respecto al año anterior.

¹ La propuesta temporal se adecuó luego de terminado el proceso, para hacer coherentes todos los resultados.

Evolución de la facturación: Ventas del año 2022

Ventas del año 2018

- Aumento de facturación media en términos reales por cliente: se dirige a cuantificar el aumento de la facturación media por cliente descontada la inflación, teniendo en cuenta para su cálculo la facturación total y la cantidad de clientes totales. Este indicador va a determinar si el aumento de la cartera de clientes, hace a la desatención de otros clientes. Se pretende que la facturación media al finalizar el horizonte sea un 30% superior en términos reales.

Facturación media: Facturación total anual

Total de clientes

2 Intensificar la fidelización de clientes

Con este objetivo la organización persigue mantener una relación estrecha y prolongada con un número mayor de clientes.

Indicadores:

- Frecuencia de compra promedio: este indicador busca cuantificar uno de los principales indicadores de fidelización, la recompra por parte de clientes. Se pretende una frecuencia de compra promedio de 36 veces al año, o lo que es igual a 3 veces al mes. Esta frecuencia se calculará con los clientes que conformen el grupo “A”, de acuerdo al Ranking ABC, es decir, el grupo de clientes que conforman el 80% de la facturación anual.

Cantidad de veces al año que el cliente realiza compras.

- Concentración de productos vendidos: Si la concentración de productos vendidos es muy alta, significa que estamos vendiendo mucho de los mismos productos, y no estamos vendiendo todo el surtido de productos a todos los clientes. Se propone que la concentración de productos se vaya reduciendo, y al fin del horizonte el 50% de la facturación anual se distribuya en al menos un 10% de los productos comercializados.

Concentración: Cantidad de productos que hacen el 50% de la facturación

Productos totales vendidos

3. Acentuar el posicionamiento de la empresa

Se pretende afianzar la buena imagen de la empresa haciendo hincapié en su servicio diferencial, para lograr una presencia destacada en el mercado.

Indicadores:

Este objetivo es intangible, ya que se basa en cómo está posicionada la empresa en la mente de las personas. Existen indicadores de tipo cualitativos como lo es la notoriedad de la marca. Pero no la llevaremos a cabo en el presente trabajo, ya que su medición es compleja.

4. Disminuir costos operativos y de logística

Con este objetivo se pretende optimizar tiempos y recursos de la estructura organizacional, involucrando principalmente la sistematización de la información, la comunicación, la logística de entrega y la administración de recurso humano.

Indicadores:

- Disminuir ratio del costo de combustibles sobre la facturación anual: este indicador se dirige a visualizar la eficiencia de la logística de la empresa, en término del costo de combustible. Se pretende disminuir un 50% este ratio al finalizar el tercer año de planeamiento. Es decir que el costo de combustible no sea mayor a 1% sobre las ventas.

Ratio: Gastos de combustible

Facturación total

- Disminución de la relación costo del personal sobre la facturación: con este indicador se pretende cuantificar el costo relativo de seleccionar, capacitar, retribuir, y los gastos generados por rotación de personal. Apunta principalmente a mejorar la productividad del recurso humano sobre la facturación total anual.

Ratio: Costo total del recurso humano

Facturación anual

5. Disminuir los costos de adquisición

Este objetivo apunta a obtener mejores precios de compra y/o condiciones de financiamiento, para llegar a un precio más competitivo en el mercado, obteniendo mayores márgenes por producto. Sin dejar de lado la calidad requerida por los clientes.

Indicadores:

- Apalancamiento financiero: con este indicador se desea cuantificar la relación entre la cantidad de días para realizar los pagos a proveedores y el período en días para el cobro de la mercadería vendida a clientes.

Apalancamiento: $\frac{\text{Cantidad de días para el pago a proveedores}}{\text{Cantidad de días para el cobros a clientes}}$

Cantidad de días para el cobros a clientes

- Evolución del margen de contribución: Se pretende calcular el margen bruto relativo obtenido en el estado de resultados, donde se observe la relación entre las ventas anuales y el costo de la mercadería vendida (CMV).

Margen de contribución: $\frac{\text{CMV}}{\text{Ventas}}$

Ventas

- Evolución del costo de transporte: este indicador se dirige al cálculo de la relación costo de transporte sobre el total de la factura de proveedores.

Costo relativo: $\frac{\text{Costo de transporte de compras}}{\text{Costo total de adquisición}}$

Costo total de adquisición

6.3.5. Fuerzas estratégicas

Fuerzas internas positivas

- 1) Espíritu ambicioso: esta característica de ambición en la toma de decisiones por parte de los socios se traduce en el deseo continuo de mejorar, de sobresalir de la competencia, de ser grande. Esta fuerza es estructural ya que es una visión intrínseca

de los socios. Se la consideró muy favorable y de gravedad alta ya que traccionará positivamente en 3 objetivos. La misma posee una urgencia media por lo que debería sacarse provecho de ella en el corto o mediano plazo.

- 2) Buen clima laboral: Ambiente de trabajo agradable, donde el mismo se refleja tanto internamente como en las relaciones interpersonales con terceros. Es una fuerza coyuntural, se la considera favorable por el compromiso individual y conjunto del personal para con la organización. Por último su gravedad y urgencia es media ya que es importante para la productividad de la organización y se debería proteger para que sea sostenible en el tiempo.
- 3) Tamaño de la estructura organizacional: la empresa cuenta con una pequeña estructura de personal, decisión de los socios que le ha permitido amoldarse a situaciones adversas del contexto. Es favorable y de gravedad media por la flexibilidad que le brinda en las actividades diarias, con una urgencia baja justificada en su innecesaria modificación en el corto plazo.
- 4) Apalancamiento financiero: la organización en la actualidad posee condiciones de financiamiento por parte de proveedores favorables, que le permite un apalancamiento financiero positivo. Esto es considerado muy favorable para los objetivos 1, 4 y 5. Su gravedad es media porque genera condiciones para trabajar sin un gran capital de trabajo, lo que la empresa se autofinancia con las ventas. Además con el contexto inflacionario del País, éstas deudas se licuan en el tiempo por el aumento generalizado de los precios. Es una fuerza coyuntural y de urgencia media, ya que las condiciones de financiamiento brindadas por los proveedores puede cambiar.
- 5) Productos *premium*: la empresa dentro de su surtido de productos, posee chocolates internacionales con exclusividad para la comercialización en el país. Esta fuerza

coyuntural, se la considera favorable para los objetivos 1, 2 y 3, es decir, estimularía las ventas en ese nicho de mercado de productos para el deleite, permitiría fidelizar a esos clientes y mejorar el posicionamiento de la empresa como sinónimo de calidad. Se la consideró de gravedad media por los buenos márgenes obtenidos al comercializar estos productos, pero de urgencia baja porque no son el principal rubro al que se dedica la empresa y no representa una gran participación en la facturación total.

- 6) Servicio diferencial: Es una característica por la cual la empresa desea posicionarse, una política de la organización de satisfacer al cliente, no solo con productos si no con un plus que le otorgaría una ventaja competitiva. Se la clasificó como una fuerza coyuntural porque es factible una modificación en el corto plazo de la estrategia competitiva de la empresa. Su favorabilidad y gravedad es muy alta debido al impacto en cuatro de los cinco objetivos, donde traccionará a favor del alcance de la situación de mejora. Por último su urgencia será baja dada la decisión de los socios de la empresa de continuar con esta estrategia de diferenciación.
- 7) Financiamiento a clientes: facilidades brindadas a los clientes de acuerdo a sus necesidades, lo cual es un factor diferencial. Es considerado muy favorable y de gravedad media, ya que la empresa se adapta a las características de los clientes y a sus formas de pago. (Efectivo, transferencia bancaria, cheques propios o de terceros, billetera virtual, tarjetas de débito y crédito). Es considerada coyuntural y de urgencia baja, ya que en el corto plazo no es necesaria una modificación de esta fuerza, pero si la socia lo decidiera se podría realizar.
- 8) Interés por el valor de vida del cliente: parte de la imagen que quiere dar la empresa es la preocupación por sus clientes, como solucionar sus problemas y satisfacer sus

necesidades. Es por ello que se valora su relación en el largo plazo, en pos de captarlos, retenerlos como clientes regulares y por último poder fidelizarlos. Esta fuerza estructural, difícil de modificar por la idea intrínseca en los socios, se la consideró muy favorable y de gravedad media para los objetivos de ventas y fidelización. Su urgencia baja está dada en la decisión de los socios de continuar con ésta política.

- 9) Profesionalización de socia gerente: la socia gerente de la empresa posee estudios universitarios dentro de su formación, lo que le otorga distintas herramientas a la hora de tomar decisiones. Esta fuerza estructural se la consideró favorable para la situación de mejora, su gravedad es media y su urgencia alta debido a que un aprovechamiento de la misma le otorga un mejor procesamiento de la información para la toma de decisiones de nivel estratégico.
- 10) Alianzas con proveedores: Desde la organización se privilegian las relaciones humanas, basadas en el respeto y buena predisposición a generar vínculos estratégicas que beneficien a ambas partes. Es de carácter coyuntural y traccionará a favor del alcance de la situación de mejora, ya que impacta en los objetivos 1, 4 y 5. La gravedad y urgencia es media, debido a que se pueden lograr buenos resultados conjuntos, generando mayor competitividad.
- 11) Relación estrecha con los clientes: Esta fuerza es de carácter estructural que impacta de manera grave en los objetivos 1, 2 y 3, ya que la empresa tiene como valor el compromiso en las relaciones humanas, y cree que las relaciones personales con clientes son un activo estratégico a largo plazo. Es de urgencia media porque se debe utilizar en el corto plazo como una fuerza de apalancamiento para lograr los objetivos.

Fuerzas internas negativas

- 12) Micro localización: La empresa se encuentra ubicada geográficamente al norte de la ciudad de Santa Rosa, La Pampa. Esta fuerza es coyuntural debido a que el local es alquilado y en el corto plazo se podría modificar. Impacta negativamente en el objetivo 1 dada su ubicación alejada del centro de la ciudad, a esto se le suma la escasa visibilidad del local y circulación de personas, lo que no favorece a la concreción de un aumento en las ventas. Al ubicarse en un extremo de la ciudad, también tiene impacto en el objetivo 4, donde los costos de logística se incrementan por las distancias a recorrer. Es considerada de gravedad media por los impactos que genera en los objetivos, pero su urgencia es baja debido a que no es un factor condicionante en el corto plazo.
- 13) Tamaño del depósito: El tamaño del mismo es de 80 metros cuadrados. En la actualidad se encuentra casi al máximo de ocupación por falta de un ordenamiento. Esta fuerza se la considera coyuntural, ya que es un espacio alquilado. En el caso de que se pierdan ventas por no contar con el stock suficiente para abastecer la demanda, impactará de manera desfavorable en el objetivo 1. Es de baja gravedad y de urgencia media porque se podría buscar en el corto plazo un espacio adicional para el almacenamiento de la mercadería, si fuera necesario.
- 14) Utilitario para el transporte de mercadería: No posee rodado propio para el reparto de mercadería, solo alquila un utilitario para esta actividad. Esta fuerza es coyuntural dado que en el corto plazo se podría optar por otra alternativa para el traslado de la mercadería. El estado general, su imagen y la capacidad de carga son determinantes para el logro de los objetivos 1,3 y 4, por lo que se la considera una fuerza que traccionara en contra del arribo a la situación de mejora. Su gravedad y urgencia es

media, porque impacta en 3 de los 5 objetivos y en un periodo corto de tiempo podría ser una limitante para lograrlos.

15) Metas y control de desempeño: la organización no explicita a su personal metas de desempeño y su posterior control. Esta fuerza es coyuntural y de urgencia media ya que se podrían implementar en el corto plazo con la decisión de los socios. Es desfavorable porque contribuirían a la productividad del recurso humano y se dispondrá de un mejor control de las actividades. Esta fuerza no es una restricción importante para el logro del objetivo 1, por eso se la clasificó de gravedad baja.

16) Incentivos: la empresa no cuenta con un esquema de incentivos para los empleados. Es desfavorable para el objetivo 1, dado que la empresa es netamente comercial. Se considera de urgencia media ya que la motivación para la fuerza de venta es una herramienta fundamental para retribuir y estimular al personal. La misma no se la catalogó crucial para alcanzar los objetivos propuestos, por lo tanto se consideró de gravedad baja.

17) Rotación de personal: El reemplazo continuo de recurso humano en la organización desfavorece a los objetivos 1, 3 y 4. La gravedad de esta fuerza es media debido a que se generan altos costos y pérdidas de tiempo por la rotación, además la salida de personal puede debilitar la imagen de la empresa y originar pérdidas en ventas. Se la clasificó coyuntural y de urgencia baja porque aplicando buenos métodos de selección de personal, se puede reducir el índice de rotación.

18) Sistema de información: el *software* de la organización es una importante herramienta para llevar asentado las operatorias diarias. El mismo, no ofrece funciones que faciliten la extracción de información del sistema, la cual es dificultosa y no contribuye al análisis de datos y una posterior toma de decisiones estratégicas. Por

estos motivos se la consideró desfavorable y de urgencia media, impactará negativamente en el objetivo de fidelización, ya que el sistema no permite la ágil obtención de información valiosa para conocer y prestar un mejor servicio al cliente. A sí mismo, impacta en el objetivo 4 por las falencias nombradas en la sistematización de la información.

19) Desaprovechamiento de herramientas digitales: existen en la actualidad numerosos instrumentos digitales dirigidos al marketing y el área de ventas, los mismos son de conocida difusión y comprobados resultados para incrementar las ventas y afianzar el posicionamiento de una marca o empresa. Esta fuerza traccionara en dirección contraria a la concreción de los objetivos, se la consideró coyuntural ya que su implementación podría realizarse en el corto plazo con una inversión baja/media. Su gravedad y urgencia es media debido al impacto considerable en los objetivos 1 y 3. La organización con la implementación de alguna de estas herramientas obtendría una presión de marketing que aportaría a la difusión de la marca joven y a una posterior mejora en las ventas. (*MKT digital, e-commerce, publicidad en redes sociales, App para empresas o comercios*).

20) Dependencia de proveedores: el 90 % de las compras de mercaderías provienen de 3 empresa proveedoras. Se la considera coyuntural porque es factible la búsqueda de nuevos proveedores en un período corto de tiempo. Esta fuerza desfavorable impactará de lleno en el objetivo de ventas, en el proceso de fidelización y en los costos de adquisición. Es así, ya que ante inconvenientes en la provisión de productos, provocaría la caída de las ventas; y una interrupción total la salida al mercado en búsqueda de nuevos proveedores con negociaciones menos favorables en el corto

plazo. Se debería encontrar una solución rápidamente, para evitar el incumplimiento en la entrega de mercadería a los clientes y así no afectar el proceso de fidelización.

- 21) Mantenimiento de Inventarios: Para una empresa distribuidora el control de stock en cantidades, el orden de la mercadería y de la información es muy relevante. Es por eso que se la clasificó con gravedad media. Actualmente no existen grandes problemas con respecto a esto, pero es considerada desfavorable y de alta urgencia por la expansión prevista del negocio en el corto plazo, que originaría inconvenientes en cuanto a su control, e impactaría negativamente en los objetivos 1, 2 y 4.
- 22) Comunicación interna: dentro de la estructura organizacional, la asignación y comunicación de funciones y responsabilidades se encuentran difusas. Se la consideró coyuntural y de urgencia media porque puede ser revertida en el corto plazo, es desfavorable para el objetivo 4 y de gravedad media ya que se incurre en costos por ineficiencias en la operatoria diaria, principalmente expresadas en pérdidas de tiempo.
- 23) Protocolos de actividades operativas: la empresa carece de una estructura definida de aquellas actividades que así lo permitan, es decir que las mismas requieran de ciertos pasos formales para su concreción. Su clasificación en coyuntural se debe a la posibilidad en el corto plazo de llevar a cabo una estructuración de actividades. El impacto desfavorable en el objetivo 4 se observaría en un incremento de costos por falta de una sistematización clara de esas actividades operativas.
- 24) Capital de trabajo: la empresa no posee un fondo de maniobra suficiente para financiar las operaciones diarias. Se la clasificó como una fuerza estructural, ya que no es sencillo revertir en el corto plazo. Es considerada muy desfavorable y grave debido a que un bajo respaldo financiero genera desventajas comerciales y menor poder de negociación ante proveedores. Impacta directamente en el objetivo 5, y a causa de esto

también en el objetivo 1 de aumentar las ventas. Es de urgencia media, porque es un tema relevante que se debe atender en el corto plazo.

25) Análisis en la toma de decisiones: La falta de tiempo por la operatoria diaria hace que se tomen decisiones apresuradas en asuntos a los que se debería tratar con detenimiento o al menos con un mínimo análisis previo. Esta fuerza coyuntural impactará desfavorablemente en todos los objetivos planteados. Ésta problemática se replica en la mayoría de Pymes, donde el día a día solapa tiempos necesarios para el correcto análisis de decisiones a nivel táctico. Su gravedad es alta ya que repercute en todos los niveles de la empresa y su urgencia es media, por lo que se deberá atender en el corto plazo.

26) Costos por diferenciación: Gastos generados por brindar un servicio diferencial, generalmente visualizados en combustible y tiempo del recurso humano. Es una fuerza coyuntural, ya que va de la mano con el servicio diferencial, que si éste se deja de brindar los costos diferenciales desaparecen. Tiene grave impacto sólo en el objetivo 4, y una urgencia media porque se podría buscar en el corto plazo otras alternativas que mitiguen esta fuerza.

27) Fuerza de venta: Personal necesario para comercializar el surtido de productos de la empresa. En la actualidad se dispone de una sola persona encargada de esta tarea importante, por lo que se la consideró una fuerza estratégica muy desfavorable. Su gravedad media se explica en la naturaleza de la empresa, la cual es netamente comercial y se encuentra con una débil fuerza de venta. Se la clasificó de urgencia media por la factibilidad en el corto plazo de tomar decisiones en pos de una mejora en el área.

- 28) Promociones de venta: Falta de estrategias de promoción para incentivar la compra y aumentar el número de productos por pedido. Es una fuerza coyuntural que impacta en el objetivo de ventas de manera desfavorable. Se la consideró de gravedad y urgencia media porque la implementación de promociones se puede realizar en un corto plazo, y puede traccionar a aumentar el volumen y cantidad de productos vendidos.
- 29) Débil sistema de cobranza: falta de reglas claras para el cobro de mercaderías entregadas en cuenta corriente, y de un accionar firme para reducir morosidad en clientes. Es considerada desfavorable y con una alta gravedad debido a que genera morosidad, y hasta algunas cuentas son incobrables. Es de urgencia media porque se podrían implementar y comunicar en el corto plazo reglas claras para no tener problemas en el futuro y determinar acciones concretas para la morosidad actual.
- 30) Cartera de clientes: la organización posee un número bajo de clientes regulares, los cuales se centran en el rubro de panaderías y reposterías. Si bien en la cartera existen numerosos clientes, son pocos los que realizan compras de manera sucesiva, es decir que la cartera de clientes está concentrada. Se la clasificó como una fuerza coyuntural y de urgencia media, la cual podrá ser modificada o atendida en el corto plazo. Su desfavorabilidad y gravedad media se debe a que restringe de manera directa al objetivo 1 de aumentar las ventas.

En la figura 10 se sintetizan para una mejor comprensión las fuerzas internas, tanto positivas como negativas.

		OBJETIVOS					E/C	Favorabilidad	Gravedad	Urgencia	Ponderación
		1	2	3	4	5					
FUERZAS INTERNAS POSITIVAS	Espíritu ambicioso	x	x	x			E	2	3	2	12
	Buen clima laboral	x	x		x		C	1	2	2	4
	Tamaño de la estructura organizacional				x		C	1	2	1	2
	Apalancamiento financiero	x			x	x	C	2	2	2	8
	Productos <i>premium</i>	x	x	x			C	1	2	1	2
	Servicio diferencial	x	x	x	x		C	2	3	1	6
	Financiamiento a clientes	x	x	x	x		C	2	2	1	4
	Interés por el valor de vida del cliente	x	x				E	2	2	1	4
	Profesionalización de socia gerente	x			x	x	E	1	2	3	6
	Alianzas con proveedores	x			x	x	C	1	2	3	6
Relación estrecha con los clientes:	x	x	x			E	2	2	2	8	
FUERZAS INTERNAS NEGATIVAS	Microlocalización	x		x	x		C	-1	2	1	-2
	Tamaño del depósito	x			x		C	-1	1	2	-2
	Utilitario para el transporte de mercadería	x		x	x		C	-2	2	2	-8
	Metas y control de desempeño	x			x		C	-1	1	2	-2
	Incentivos	x					C	-1	1	2	-2
	Rotación de personal	x		x	x		C	-1	2	1	-2
	Sistema de información		x		x		C	-1	1	2	-2
	Desaprovechamiento de herramientas digitales	x		x			C	-1	2	2	-4
	Dependencia de proveedores	x	x			x	C	-2	2	2	-8
	Mantenimiento de inventarios	x	x		x		C	-1	2	3	-6
	Comunicación interna				x		C	-1	2	2	-4
	Protocolos de actividades operativas				x		C	-1	2	3	-6
	Capital de trabajo	x				x	E	-2	3	2	-12
	Análisis en la toma de decisiones	x	x	x	x	x	C	-2	3	2	-12
	Costo por diferenciación				x		C	-1	2	2	-4
	Fuerza de venta	x		x	x		C	-2	2	2	-8
Promociones de venta	x					C	-1	2	2	-4	
Débil sistema de cobranza				x	x	C	-1	3	2	-6	
Cartera de clientes	x					C	-1	2	2	-4	

Figura 10: Fuerzas estratégicas internas

Fuente: Elaboración propia.

Fuerzas externas positivas

31) Atractiva cartera de clientes potenciales: Existen varios rubros potenciales de tamaño importante que la empresa no atiende en la actualidad. Estos posibles clientes pueden ser: restaurantes y rotiserías, fábricas de pastas, consumo institucional. Es una fuerza estructural de una alta favorabilidad y gravedad ya que esta demanda podría ser atendida en la actualidad por la empresa. De sacar provecho en el corto o mediano plazo a esta fuerza traccionaría de manera directa hacia la concreción del objetivo 1, por lo tanto su urgencia es media.

- 32) Rubros con crecimiento importante: En la actualidad, a pesar de que hay bajas en el consumo interno general, existen rubros que no siguen con esa tendencia, sino que están en crecimiento, y surgen por dos motivos principalmente. Por un lado, alimentos que son necesarios para personas que sufren alguna enfermedad (Intolerancia a la lactosa, celiacía, etc.) y por otro lado modismos como productos orgánicos, veganos, o *alimentos más saludables*.
- 33) Zonas geográficas potenciales: la empresa posee clientes en la ciudad de Santa Rosa principalmente y en otras dos localidades en mucho menor medida. Existe la posibilidad de ampliar esta zona geográfica a nuevas localidades. Por esto se la consideró a esta fuerza estratégica favorable y de gravedad media para la situación de mejora, ya que es una gran oportunidad para incrementar la cartera de clientes en zonas geográficas aún no explotadas.
- 34) Importación de productos *premium*: la organización posee una cartera de productos importados de alta calidad, los mismos ingresan al país sin mayores impedimentos. Estos productos poseen los máximos márgenes de marcación dentro del surtido de productos; es por este motivo que se consideró a dicha fuerza favorable para el arribo a la situación de mejora, su gravedad media se debe a que existe un nicho de mercado que demanda estos productos para su deleite que no se encuentra completamente atendido. Por último su urgencia es media debido al posible aprovechamiento del nicho y la posible expansión geográfica con dichos productos.
- 35) Competencia pasiva: Al tratarse de empresas con gran trayectoria y con una estructura financiera sólida, operan de manera reactiva al accionar de los actores intervinientes del mercado. Se trata de una fuerza que impacta favorablemente a los objetivos 1 y 2,

donde surge una oportunidad de aumentar la facturación y la fidelización de clientes llevando a cabo nuevas estrategias que diferencien la empresa de la competencia.

Fuerzas externas negativas

- 36) Poder de negociación de los grandes clientes: En el mercado existen grandes actores que imponen reglas a la hora de la negociación. Es una fuerza estructural desfavorable debido a que restringen el paso hacia la situación de mejora, impactando en los objetivos 1, 2 y 4. Este poder los hace más difíciles de fidelizar, las ventas son afectadas en los precios y las formas de pago principalmente y te imponen condiciones en las entregas de mercadería que pueden llevar a un aumento en los costos operativos. Es de gravedad media y urgencia baja, porque estos actores pueden hacer de mayor volumen el negocio, pero se requiere de un buen respaldo financiero para poder abastecer y satisfacer sus demandas.
- 37) Poder de clientes irregulares: Clientes que no realizan compras sucesivas y a su manera imponen su poder de negociación en las relaciones. Impacta desfavorablemente en el objetivo 1 de aumentar las ventas, su gravedad y urgencia es media porque estos clientes explican un porcentaje muy bajo de la facturación, pero poseen en conjunto un alto potencial.
- 38) Infidelidad del rubro: En este mercado los clientes son particularmente sensibles al precio, por lo que no mantienen una fidelidad absoluta con los proveedores de materias primas. Se entiende como una fuerza estructural que afecta particularmente el objetivo 2 y a razón de esto el 1 y 4. Es complejo modificar esta característica del rubro en el corto plazo, por eso se lo considera de gravedad media y urgencia baja.

- 39) Cartera de proveedores: La empresa cuenta con una acotada cartera de proveedores, cuenta con 3 principales, los cuales hacen el 90% de la compra de productos. Es considerada coyuntural, e impacta fuertemente en el objetivo 5 de manera muy grave, ya que no se tienen alternativas para reducir los costos de adquisición con otros proveedores. Es de urgencia media ya que es posible en el corto plazo hacerse de nuevos proveedores.
- 40) Poder de negociación de proveedores: estos actores poseen un mayor poder de negociación frente a la empresa, son los que mayormente imponen las reglas de juego. Esta fuerza estructural impactará desfavorablemente en los objetivos 4 y 5, restringiendo su concreción. Su gravedad es media debido a las condiciones desfavorables que estos actores brindan, traducándose en mayores costos de adquisición, logísticos de abastecimiento o en las condiciones de pago. Su urgencia baja se entiende por la poca capacidad de la empresa de revertir esta característica.
- 41) Concentración de la competencia actual: En el mercado actual de la distribución de alimentos de Santa Rosa hay una fuerte competencia, liderada por 2 empresas de gran trayectoria. Esta fuerza es estructural, con un gran impacto desfavorable en los objetivos 1 y 2. Condicionan gravemente el paso a la situación de mejora, por eso hay que estar pendientes constantemente en las decisiones comerciales que toman, para poder anticiparse a estrategias que puedan perjudicar la competitividad de la empresa.
- 42) Competidores externos y potenciales: las bajas barreras de entrada al mercado permiten el ingreso a la ciudad de competidores externos, como así la posibilidad de instalación de nuevas empresas en la ciudad. Actualmente existe competencia de empresas externas a la Provincia que ingresan al mercado. Esta fuerza es estructural e impactará muy desfavorablemente en los objetivos de aumentar las ventas y de

fidelizar. Se la consideró de gravedad media, ya que el ingreso de estos actores quita cuota de mercado a las empresas locales, por lo que restringirá al objetivo 1 y por el lado del objetivo 2, este proceso de fidelización con clientes puede verse interrumpido por el ingreso de productos a un precios inferior al local. Este último argumento se respalda en la infidelidad que ha mostrado el rubro.

43) Presión tributaria: Es la proporción de los resultados obtenidos por las empresas que se lleva el Estado en concepto de tributos nacionales, provinciales y municipales. Esta proporción alcanzó en el año 2019 según el Instituto Argentina de Análisis Fiscal el 33,4%, superando al valor del año 2018. Esta fuerza estructural impacta a todas las empresas, dependiendo del tipo societario, facturación, patrimonio, operaciones realizadas, entre otros conceptos. Esta fuerza estratégica impactará en los objetivos 4 y 5 de manera muy desfavorable, su gravedad media se traduce en el encarecimiento de productos a adquirir y en términos de mayores tributos por realización de operaciones comerciales y bancarias principalmente.

44) Instituciones reguladoras de alimentos: Las principales instituciones que regulan el rubro son SENASA a nivel nacional y bromatología en nivel municipal. El primero regula el transporte de la mercadería, mientras que el segundo controla el estado de locales y depósitos. Es considerado desfavorable porque la empresa no cuenta con todas las reglamentaciones exigidas, y en caso de detectarlas, estos organismos pueden imponer sanciones que perjudiquen a las ventas, al posicionamiento y los costos. Por esto es considerado de gravedad media, y con una urgencia alta para contrarrestar esta fuerza en el corto plazo. Esta fuerza puede pasar de ser una amenaza para la organización, a mejorar el posicionamiento.

- 45) Tasas de interés: es el costo relativo que se paga por recibir financiamiento de un tercero. En la actualidad recurrir a un financiamiento de terceros es altamente costoso. Un préstamo personal del Banco Nación tiene una Tasa Nominal Anual (TNA) del 63%, con una inflación anual proyectada de 45% en el presente año. Si hablamos de una Pyme, como es el caso de la empresa objeto de estudio, este costo por financiarse repercutirá aún más en su estructura de costos, volviéndolo prácticamente inviable. Se la consideró una fuerza estructural, ya que se encuentra respaldada por el Banco Central de la República Argentina. Impactará muy desfavorablemente en los objetivos 1, 4 y 5. La empresa se encuentra imposibilitada de auto financiarse con capital propio, es por eso que se la consideró de gravedad alta ya que las altas tasas de interés restringen la capacidad de financiamiento externo para el capital de trabajo.
- 46) Inflación: Aumento sostenido y generalizado de precios que afectan el poder adquisitivo de las personas, generan costos y un desgaste en las relaciones comerciales por los reiterativas subas en los precios. Esta fuerza es estructural y muy desfavorable, e impacta gravemente en los objetivos 1, 2, 4 y 5. Las ventas y la fidelización se hacen más complejas, mientras que los costos de adquisición y operativos aumentan, teniendo que invertir más en capital de trabajo.
- 47) Devaluación del peso argentino: depreciación de la moneda local frente al dólar estadounidense principalmente. La Argentina atraviesa un largo proceso de devaluación de su moneda, encareciendo las importaciones y auspiciando las exportaciones. Se la consideró una fuerza estructural, dada los años consecutivos de depreciación del peso argentino. Impacta desfavorablemente al objetivo 5 principalmente, ya que la empresa comercializa productos importados, los cuales se han ido encareciendo con la continua devaluación, explicando la gravedad media de la

fuerza. Por último, su urgencia media se debe a la capacidad de la empresa de tomar decisiones para contrarrestar esta problemática, una de ellas sería por optar otro surtido de productos que sustituya a los importados en el caso que fuera factible.

48) Consumo interno: cantidad demanda de productos y servicios dentro de una región geográfica. Este consumo experimentó en el pasado año y lo que transcurre del 2019, consecutivas disminuciones mes a mes, impactando de lleno en la actividad económica de todo el País. La empresa en cuestión no fue ajena a esta baja y es por eso que se la catalogó como una fuerza muy desfavorable para el objetivo de aumentar las ventas. Se la consideró una fuerza coyuntural y con una urgencia alta, donde la empresa es cuando más debe tomar decisiones y accionar para estimular este consumo que decae.

En la figura 11 se sintetizan para una mejor comprensión las fuerzas externas, tanto positivas como negativas

		OBJETIVOS					E/C	Favorabilidad	Gravedad	Urgencia	Ponderación
		1	2	3	4	5					
FUERZAS EXTERNAS POSITIVAS	Atractiva cartera de clientes potenciales	x					E	2	2	2	8
	Rubros con crecimiento importante	x					C	1	2	2	4
	Zonas geográficas potenciales	x		x			E	1	2	3	6
	Importación de productos <i>premium</i>	x				x	C	1	2	2	4
	Competencia pasiva	x	x				E	2	2	1	4
FUERZAS EXTERNAS NEGATIVAS	Poder de negociación de los grandes clientes	x	x		x		E	-1	2	1	-2
	Poder de clientes irregulares	x					E	-1	2	2	-4
	Infidelidad del rubro	x	x		x		E	-1	2	1	-2
	Cartera de proveedores					x	C	-1	3	2	-6
	Poder de negociación proveedores				x	x	E	-1	2	1	-2
	Concentración de la competencia actual	x	x				E	-2	2	2	-8
	Competidores externos y potenciales	x	x				E	-2	2	1	-4
	Presión tributaria				x	x	E	-2	2	1	-4
	Instituciones reguladoras de alimentos	x		x	x		E	-1	2	3	-6
	Tasa de interés	X			x	x	C	-2	3	1	-6
	Inflación	x	x		x	x	E	-2	2	2	-8
	Devaluación del peso argentino					x	E	-1	2	2	-4
Consumo interno	x					C	-2	2	2	-8	

Figura 11: Fuerzas estratégicas externas

Fuente: elaboración propia

6.3.6. Cuadro de fuerzas estratégicas (CFE)

Organización: m. coto compañía de alimentos Cuadro de fuerzas estratégicas a: 7 / 2019			
<i>Situación Deseada:</i> "Empresa líder en alimentos enfocada en generar sinergias positivas y alianzas estratégicas, priorizando y potenciando las relaciones personales"			
Fuerzas estratégicas desfavorables			
Externas		Internas	
Estructurales	Coyunturales	Estructurales	Coyunturales
<i>Situación de Mejora:</i> - Aumentar las ventas, - Intensificar la fidelización de clientes, - Acentuar el posicionamiento de la empresa, - Disminuir costos de logística y operación, - Disminuir los costos de adquisición			
Zona de Conflicto: 2 años			
<i>Situación Actual:</i> Esta organización joven que distribuye en la ciudad de Santa Rosa y localidades cercanas productos alimenticios, principalmente a panaderías y reposteras. Posee una importante concentración en los proveedores y surtido de productos vendidos, a su vez valora las relaciones humanas y establece vínculos con estos proveedores y clientes. En sus limitantes que impide el crecimiento de la empresa es la deficiencia en la gestión del stock y la cadena de cobros. Su socia posee carácter ambicioso por lo que se la considera una empresa versátil que modifica su estructura y estrategias en pos de alcanzar sus objetivos de mediano y largo plazo			
Estructurales	Coyunturales	Estructurales	Coyunturales
Externas		Internas	
Fuerzas estratégicas favorables			

Figura 12: Cuadro de fuerzas estratégicas

Fuente: elaboración propia.

Referencias: 1: Espíritu ambicioso, 4: Apalancamiento financiero, 6: Servicio diferencial, 9: Profesionalización de los socios, 10: Micro localización, 12: Utilitario para el transporte de mercadería, 19: Mantenimiento de inventarios, 22: Capital de trabajo, 31: Zonas geográficas potenciales, 34: Relación estrecha con los clientes, 35: Competencia pasiva, 39: Cartera de proveedores, 44: Presión tributaria, 45: Instituciones reguladoras de alimentos, 46: Tasas de interés, 47: Inflación.

6.3.7. Puntos críticos y de apalancamiento

Puntos críticos:

➤ Logística de distribución:

Se trata del proceso por el cual atraviesa todo el surtido de productos de la empresa una vez concretada la venta. Se lo consideró un punto crítico debido a la trascendencia del mismo en una empresa cuya razón de ser es la distribución.

Este proceso demanda capital humano y una estructura logística para que el producto llegue a manos de los clientes. Se compone de distintas actividades como: procesamiento del pedido, gestión del *stock*, embalaje o preparación previa al transporte, transporte hasta la dirección del cliente y entrega.

Estas actividades se deben realizar eficientemente para minimizar los costos logísticos y obtener un mejor margen que contribuya a los resultados, ya que no es sencillo en ninguna industria manipular los márgenes de marcación para percibir mejores ingresos.

Conjuntamente, una pieza clave para lograr una logística de distribución eficiente es la gestión del *stock*. Este término hace referencia a la cantidad de productos adquiridos por la empresa que se encuentran inmovilizados a la espera de ser comercializados. Estos productos forman parte del capital de trabajo, donde la existencia de un excesivo stock hará que se incurra en importantes costos de oportunidad por tener inmovilizado capital que podría utilizarse en otras áreas de la empresa.

➤ Fuerza de venta:

Hace referencia al capital humano encargado de la comercialización del surtido de productos, aquellos que tendrán contacto directo con los clientes y quienes deberán detectar sus necesidades de primera mano. Estos clientes potenciales o actuales tomarán como imagen de la empresa la imagen del vendedor. Se la consideró como un punto crítico por la

trascendencia que tienen las ventas en cualquier empresa con fines de lucros, más aún cuando hablamos de una empresa netamente comercial que basa su actividad en las transacciones comerciales.

➤ Política de financiamiento:

La gestión de cobros y pagos son tareas administrativas que deben llevarse con un riguroso control para un correcto desarrollo de los flujos monetarios (entradas y salidas de dinero) de la organización. Se deben fijar las condiciones de pago a los clientes de acuerdo al financiamiento recibido por nuestros proveedores para no caer en un descalce financiero que impida el pago de obligaciones. Estas condiciones se clasifican en dos elementos: las vías de pago y el plazo. Las vías pueden ser transferencias, cheques, efectivo u otros, y los plazos dependen de la vía elegida por el cliente y del poder de negociación de las partes. Es de vital importancia una buena comunicación de estas condiciones de cobros, ya sea de manera formal o informal, para no incurrir en confusiones que pueden desgastar la relación comercial.

Puntos de apalancamiento:

➤ Espíritu ambicioso:

Hace referencia a la mentalidad enérgica de la socia gerente de la empresa, que la identifica como una persona pionera y proactiva en la toma de decisiones.

El término ambición suele tener una connotación negativa, relacionada a la codicia o las ansias por conseguir riqueza y poder. En la empresa, esta característica presente hace referencia al deseo de crecer y brindar cada día un mejor servicio, de no caer en el conformismo. Esta mentalidad o característica distintiva, forma parte de los cimientos de la empresa por lo que deberá trasladarse a todos los integrantes de la organización y deberá

tenerse en cuenta a la hora de la incorporación de nuevas personas a la organización; ya que serán capital necesario para alcanzar los ambiciosos objetivos.

➤ Apalancamiento financiero:

El apalancamiento de la empresa viene dado por la financiación obtenida por los principales proveedores, cuyo plazo de cobro supera el plazo que la empresa le brinda a los clientes, es por esto que se registra un apalancamiento financiero positivo, punto a sacar provecho a la hora de traccionar hacia la situación de mejora. Esta característica hace que la operatoria diaria se encuentre financiada en parte por estos proveedores que brindan estos plazos.

➤ Relación estrecha con los clientes:

La empresa tiene como valor el compromiso en las relaciones humanas, y cree que las relaciones personales con clientes son un activo estratégico a largo plazo. Esta característica a resaltar le permitirá a la empresa con mayor facilidad que la competencia identificar los gustos de los clientes, sus hábitos de consumo, la frecuencia de compra, preferencias, cantidad y tipo de productos que consumen.

Esta cualidad sienta las bases para la concreción del objetivo de fidelización y el de aumentar las ventas, por lo que este valor se deberá nutrir y sostener en el futuro en pos del arribo a la situación de mejora.

6.3.8. Matriz cruzada

MATRIZ CRUZADA	<u>Fuerzas externas positivas</u>	<u>Fuerzas externas negativas</u>
	Atractiva cartera de clientes potenciales Zonas geográficas potenciales Competencia pasiva	Tasa de interés Inflación Consumo interno Concentración de la competencia actual
<u>Fuerzas internas positivas</u>	Estrategias ofensivas (MAX – MAX)	Estrategias defensivas (MAX – MIN)
Relación estrecha con clientes Apalancamiento financiero Servicio diferencial		
<u>Fuerzas internas negativas</u>	Estrategias adaptativas (MIN – MAX)	Estrategias de supervivencia (MIN – MIN)
Fuerza de venta Utilitario para transporte de mercadería Bajo análisis de toma de decisiones		

Figura 13: Matriz Cruzada.

Fuente: Elaboración propia

6.3.9. Alternativas estratégicas

1. **Formalizar una estructura organizacional:**

La organización en estudio posee una estructura pequeña, por lo que sería deseable en este momento lograr un orden que facilite la coordinación de las actividades y del recurso humano. Esta estrategia surge ante la necesidad de estar preparados, organizados y tener una base sólida para el futuro crecimiento. Se debe crear un documento informativo, que contenga al menos los siguientes aspectos:

- Un organigrama, donde se puedan visualizar las áreas de la empresa.

- Las principales funciones, responsabilidades y articulaciones de cada área, determinando los canales de comunicación formal y las jerarquías presentes.
- Un sistema para la apertura de cuentas corrientes a nuevos clientes y las posibles opciones de financiación que contenga reglas claras acerca de las condiciones y plazos que la empresa propone a las cuales el cliente se puede adaptar.

2. Desarrollo del mercado local (Santa Rosa)

En la actualidad la empresa reconoce que no atiende por completo al mercado local y a su vez esta atención no puede ser de calidad para todos los clientes actuales y potenciales. Es por esto que se necesita de dos acciones elementales: segmentación del mercado e incorporación de fuerza de venta. En primer lugar la segmentación dará información sobre los distintos tipos de compradores que existen en el mercado, para luego definir qué segmentos meta atacará la fuerza de venta cuyo tamaño y atractivo lo justifique.

Este proceso de segmentación se realizará con la ayuda del software SPSS, el cual nos permitirá descubrir segmentos homogéneos de acuerdo al procesamiento de la información histórica brindada por el sistema de información (frecuencia de compra, ranking de productos vendidos por cliente, entre otros indicadores).

Por otro lado, se procederá a incorporar una persona en la fuerza de venta que se ocupe netamente de la venta y atención de clientes, actividades que en la actualidad no se realizan eficientemente. Esta selección de personal tendrá como requisito la experiencia comprobada en la venta de productos alimenticios preferentemente y movilidad propia.

En fin, esta mejora del servicio, adecuado al perfil del segmento, busca captar nuevos clientes, retener y fidelizar o recuperar aquellos clientes que se creía perdidos.

3. Ampliar la zona geográfica, tercerizando la distribución

Tercerizar la distribución de los productos a distintas zonas geográficas potenciales a través de comisionistas. De esta manera, se puede aumentar la cartera de clientes así como el mercado geográfico atendido sin producirse un incremento importante en los costos fijos, sino que se elevan los costos variables de comercialización. Dicha alternativa estratégica no conlleva grandes inversiones, ya que se basa en la realización de alianzas con actores que ya poseen la estructura logística para la distribución en distintas localidades (comisionistas y otros). Las actividades de venta serán realizadas por responsables comerciales de la empresa a través de visitas personales y comunicaciones telefónicas. En esta alianza con comisionistas, se buscará obtener tarifas diferenciales que correrá por cuenta de la empresa.

El fin último es abrir nuevos mercados para en un futuro realizar la distribución propia, en aquellos lugares donde se justifique por el atractivo y rentabilidad del nuevo mercado.

4. Integrarse verticalmente por propiedad hacia adelante

Consiste en la integración hacia adelante para ofrecer productos elaborados a consumidores finales. Su finalidad es la de agregar valor a las materias primas propias, con la búsqueda de aumentar los ingresos. Además se dispondrá de recurso humano con capacidades técnicas para brindar asesoramiento o capacitaciones (usos de productos) a otros clientes. Con esta alternativa se aprovecharía las materias primas próximas a su vencimiento para no liquidarlas o desaprovecharlas. Esta alternativa tiene una desventaja, ya que podría ocasionar competencia a clientes.

5. Desarrollo de imagen

Se propone realizar el posicionamiento de la empresa a través de inversiones en materia de comunicación, es decir en publicidad de medios masivos que conllevan un costo unitario bajo por cliente. Esta publicidad del logo de la empresa estará acompañado de un eslogan, en medios radiales, diarios de la ciudad y redes sociales. Con esta alternativa se busca obtener un mayor reconocimiento de la empresa, haciendo visible no sólo el logotipo, sino un eslogan que sea efectivo y cause impacto en clientes actuales y potenciales.

En caso de llevarse a cabo la alternativa de *reubicación de local minorista y depósito*, se destinará mayor presupuesto al desarrollo de imagen de la empresa, que sumará a lo ya comentado, una inversión en cartelera led y el diseño del interior del local minorista.

6. Promociones a clientes pequeños e irregulares

Crear un sistema por el cual la empresa pueda asegurarse la venta a clientes pequeños e irregulares. Estos generalmente no poseen capacidad de pago, y por lo tanto quedan excluidos de las promociones por cantidades. Esta estrategia busca asegurar la venta con una promoción, que mantenga al cliente con stock del producto un tiempo determinado (por ej.: un mes). La facturación se realiza cuando se concreta la venta, pero las entregas de producto y los cobros de esa venta se van realizando parcialmente a convenir con el cliente. Este sistema, para no incurrir en un desorden a la hora de realizarlo con varios clientes, quedará formalizado en un esquema estandarizado que se le entregará una copia al cliente y el cual contendrá las entregas de productos y dinero con sus fechas correspondientes.

Esto llevaría a estar más en contacto con estos clientes irregulares, lo que puede conducir a una mayor relación y podría mejorar la fidelización.

7. Segmentar la logística de distribución

Consiste en realizar de manera más eficiente las acciones posteriores a la venta, es decir, disminuir costos logísticos y brindar un mejor servicio de entrega.

En la actualidad la empresa divide a los pedidos en grandes cuando superan los 20 kilogramos y pequeños cuando son menores. Para una mayor eficiencia de esta logística se la divide en dos ítems:

-Pedidos grandes: Se realizan a través de un utilitario, el cuál será alquilado a un empleado, con un sistema de compensaciones formalizado, que le genere beneficios a la empresa y al empleado. De esta manera no se incurre en una gran inversión, y se sigue manteniendo el tamaño flexible de la estructura.

- Pedidos pequeños: serán tercerizados con cadetería. Se celebrará un contrato, mediante el cual se fije una cantidad de viajes y su costo por mes, con el fin de reducir el costo unitario del viaje. Se buscará en la negociación con la cadeteía una tarifa bonificada, la cual asumirá el cliente en su entrega. En el caso que no se obtenga una tarifa diferencial que le convenga al cliente, la empresa optara por subsidiar un porcentaje del viaje.

Se entiende que para una mejora en el servicio brindado y la reducción de costos logísticos, estas modalidades de entrega son necesarias y complementarias.

8. Reubicación de local minorista y depósito.

Consiste en la rescisión del contrato de alquiler de la actual ubicación para emplazarse en una zona de más visibilidad y menos alejada del centro comercial. Se pretende alquilar un depósito y local lindero en cercanías a las principales avenidas de la

ciudad. Esto iría acompañado de una inversión menor en cartelería, mejorando la imagen y percepción de clientes actuales o potenciales.

Esta decisión originará un mayor número de ventas por la comodidad que genera esta nueva ubicación en los clientes y una imagen superior que la posiciona de mejor manera en el sector de la distribución de productos alimenticios. Además con el aumento de ventas que se proyecta, se debería tener mayor capacidad de stock, con lo cual el actual depósito quedaría reducido en su capacidad.

9. Trabajo en equipo con clientes para establecer objetivos conjuntos:

Establecer un régimen de promoción y publicidades conjuntas con clientes. Consiste en vender al cliente una promoción que se traslade la misma al consumidor final. A la misma relación se le adiciona la publicidad conjunta en redes sociales (Ej. Proponerle descuento a Cliente de dulce de leche, fécula de maíz y coco, y que el cliente haga descuentos en alfajores). Ambos publicitan en redes sociales. Además se busca posicionar tanto los productos del cliente como los insumos que le proveemos. Con esta estrategia si resulta favorable, se potencian las relaciones, se genera liquidez de dinero en ambas partes, se pueden repetir las promociones generando una cultura del negocio. Esta alternativa por otro lado, podría traer aparejado distintos conflictos con aquellos clientes con los cuales no se haya llegado a un acuerdo.

10. Incorporar nuevos proveedores de productos de alta rotación

Consiste en la búsqueda de nuevos proveedores, comenzando por nuevos proveedores de azúcares que son productos muy usados por la industria de la panadería y repostería. Es deseable el contacto directo con los productores, para eliminar todo tipo de intermediarios y costos evitables.

Con esto se pretende brindar a clientes un precio competitivo en estos productos de alto consumo por panaderías y pastelerías como la margarina y los azúcares.

11. Diversificar rubros de clientes

Consiste en la incorporación de productos frescos para captar clientes potenciales de otros rubros como el sector HoReCa, rotiserías y pizzerías. En dicho sector existen en la ciudad de Santa Rosa aproximadamente 50 comercios que podrían requerir distintos productos frescos como fiambres y quesos, además de los productos que actualmente comercializa la empresa. Esta alternativa requerirá un estudio previo de mercado para conocer los nuevos actores de este mercado, su estructura y cómo estos se relacionan.

Esta decisión de diversificar los rubros atendidos si bien aportaría a aumentar la facturación total de la empresa podría generar un posicionamiento confuso, es decir, un desorden en la percepción de los clientes de la empresa.

Esta alternativa apunta al objetivo de aumentar las ventas aprovechando la capacidad ociosa de la cámara de frío.

12. Desarrollar un programa de fidelización

Se propone formalizar un programa de fidelización que permita conocer mejor a los clientes y a su vez realizar diferentes acciones comerciales y de marketing; desde descuentos, regalos, bonificaciones, capacitaciones y promociones especiales.

Se analizarán de manera trimestral el top 10 de clientes, para contar con estadísticas sobre compras (productos, facturación total). Estos resultados se cotejarán con los trimestres anteriores para observar la evolución de los principales clientes y tomar las decisiones pertinentes, ya sean de retención, fidelización o recupero.

Por otro lado, este programa contará con un calendario de fechas importantes de clientes, como cumpleaños, fiestas, aniversario de apertura comercial, días de

panadero, gastronómico, entre otras para visualizar y recordar o demostrar el interés por el valor de vida del cliente.

13. Gestión de stock: política de compra y rotación de productos

Consiste en determinar el nivel de stock adecuado para cada producto o conjunto de productos, teniendo en cuenta la demanda promedio entre los intervalos de compra al proveedor. Además se deben clasificar los productos que son indispensables para el cliente de los que son secundarios o auxiliares. Los primeros serán los que mayor stock se debe tener, son aquellos productos que nunca pueden faltar, por lo tanto corresponde un análisis para su recompra y política de stock.

En cuanto al sobre stock o productos que no hayan rotado en un plazo de 30 días, se deberán liquidar ya sea con descuento, promoción, combos o alguna otra herramienta que resulte aplicable al caso. Se aplicará la misma política con productos que estén próximos al vencimiento. (menos de 30 días)

En síntesis se deberá clasificar los productos en indispensables y auxiliares, luego describir los tiempos de entrega de los proveedores, y por último se debe analizar la rotación en cantidades, para obtener un punto de reorden o cantidad mínima de producto en stock que se necesita.

14. Programa mi primer empleo

Esta alternativa consiste en la incorporación de un joven a la empresa bajo el programa del gobierno provincial “mi primer empleo” a través de pasantías con la UNLPam o Institutos de estudios superiores de la ciudad de Santa Rosa. Este programa se encuentra asistido por el gobierno provincial que becará la formación del joven en el puesto de trabajo que la empresa asigne.

De esta manera la empresa incorporara personal para su calificación adecuado a las necesidades de la empresa a un costo laboral reducido.

6.3.10. Matriz de decisión

Las alternativas sombreadas son las elegidas como las estrategias para llevar a cabo en el horizonte de planeamiento.

Tabla 7: Matriz de decisión.

N°	Alternativas estrategicas	Objetivos					Impacto sobre objetivos		Viabilidad economica	Viabilidad operativa	Adaptación al caso	Total
		1	2	3	4	5	1	5	(1-5)	(1-5)	(1-5)	
1	Formalizar una estructura organizacional				X		1	0.2	5	5	5	25
2	Desarrollo del mercado local (Santa Rosa)	X	X	X			3	0.6	3	4	3	21.6
3	Ampliar la zona geográfica, tercerizando la distribución	X		X			2	0.4	4	2	4	12.8
4	Integrarse verticalmente por propiedad hacia adelante	X	X	X	X		4	0.8	1	2	2	3.2
5	Desarrollo de imagen	X		X			2	0.4	3	5	4	24
6	Promociones a clientes pequeños e irregulares	X	X				2	0.4	5	3	5	30
7	Segmentar la logística de distribución				X		1	0.2	4	3	5	12
8	Reubicación de local minorista y depósito	X		X			2	0.4	2	2	4	6.4
9	Trabajo en equipo con clientes para establecer objetivos conjuntos	X	X				2	0.4	5	2	2	8
10	Incorporar nuevo proveedor de productos de alta rotación	X				X	2	0.4	3	3	3	10.8
11	Diversificar rubros de clientes	X					1	0.2	2	3	4	4.8
12	Desarrollar un programa de fidelización	X	X				2	0.4	4	2	4	12.8
13	Gestión de stock: política de compra y rotación de productos				X	X	2	0.4	4	3	4	19.2
14	Programa mi primer empleo				X		1	0.2	3	3	4	7.2

Fuente: Elaboración propia

Ponderación de estrategias seleccionadas:

1. Formalizar la estructura organizacional: tiene impacto únicamente en el objetivo 4, se la consideró de alta viabilidad económica ya que no requiere desembolsos de dinero, mientras que su viabilidad operativa y adaptación al caso es alta porque no habría inconvenientes en su puesta en marcha y común desarrollo.
2. Desarrollo del mercado local: impacta sobre los objetivos 1, 2 y 3, su viabilidad económica es media debido a que implica erogaciones de dinero para la contratación de un asesor externo y la incorporación de una persona a la fuerza de venta. Su

viabilidad operativa y adaptación al caso también es media por restricciones en la logística externa.

3. Ampliar la zona geográfica, tercerizando la distribución: tiene impacto en los objetivos 1 y 3. Su viabilidad económica es media-alta ya que no se incurriría en erogaciones importantes de dinero, aumentarían los costos variables al aumentar la actividad pero no así los costos fijos. Su viabilidad operativa es media- baja por la complejidad que genera establecer relaciones comerciales de este tipo. Su adaptación al caso es media-alta ya que es posible llevarse a cabo de acuerdo a las políticas y lineamientos de la socia gerente.
4. Desarrollo de imagen: posee impacto en los objetivos 1 y 3. Su viabilidad económica es media debido a las erogaciones que implica llevarla a cabo, si bien no son importantes, son salidas de dinero que no siempre se traducen en ingresos. Su viabilidad operativa y adaptación al caso son altas ya que no habría mayores inconvenientes en su concreción.
5. Promociones a clientes pequeños e irregulares: impacta en los objetivos 1 y 2. Su viabilidad económica es alta porque no se incurre en erogaciones de dinero, mientras que su viabilidad operativa es media, principalmente por lo dificultoso de llegar a un acuerdo con este tipo de clientes. Su adaptación al caso es alta ya que no habría impedimentos por parte de la gerencia para poner en marcha estas promociones.
6. Segmentar la logística de distribución: tiene impacto en el objetivo 4. Su viabilidad económica media-alta se explica en la erogación baja de dinero, dicha estrategia se concentra en el ordenamiento de la logística con los recursos que se posee. La viabilidad operativa es media ya que implica una negociación por el utilitario,

mientras que su adaptación al caso es alta por la necesidad y el deseo de la gerente de realizar dicha segmentación.

7. Desarrollar un programa de fidelización: tiene impacto en los objetivos 1 y 2. Su viabilidad económica se la consideró media-alta porque no implicaría desembolsos de dinero importantes. Su viabilidad operativa es media-baja por el tiempo que demanda llevarla a cabo, tiempo que escasea para los empleados y gerente. Su adaptación al caso es media-alta ya que no existiría impedimentos para llevarse a cabo.
8. Gestión de stock, política de compra y rotación de productos: impacta en los objetivos 4 y 5. Su viabilidad económica es media-alta debido a los bajos recursos que se necesitan para llevarla a cabo. Su viabilidad operativa y adaptación al caso es media debido a la dificultad, en términos de tiempo de las personas de la organización, que llevaría dicha estrategia.

6.3.11. Estrategias y plan de acción

Se procedió a la elaboración de un plan de acción en tres niveles, que contengan las distintas *estrategias seleccionadas* para llevar a cabo en el horizonte de planeamiento establecido. Estos tres niveles agrupan un conjunto de estrategias, las cuales son correlativas. Es decir que para realizar las estrategias del nivel dos, deben estar completas las del nivel uno.

Este plan de acción será dirigido por una persona externa a la organización (asesor) para llevarlo a cabo en colaboración con la socia gerente y los empleados de la organización. Su función será estrictamente referida a lo inherente al plan de acción, sin intervención en la operatoria diaria. Esta decisión se tomó como una estrategia más, ya que para llevar a cabo eficientemente las distintas estrategias, se necesita alguien dedicado a cumplir con los tiempos del plan, coordinando y controlando las acciones con las que debe cumplir la socio-gerente y

empleados. Ésta decisión llevará implícita una erogación de dinero, la cual será remunerada de acuerdo a metas u objetivos cumplidos en cada estrategia.

Nivel 1: Ordenamiento de la organización

Este primer nivel tiene como finalidad fortalecer aspectos primordiales de la empresa, apuntar al ordenamiento de funciones críticas dentro de una distribuidora de alimentos. Sin estas estrategias resueltas sería en vano seguir con las siguientes, es lo mismo que construir un gran edificio sin los cimientos sólidos. El plazo para llevar a cabo este nivel será de al menos 3 meses para su finalización. Las estrategias que se llevarán a cabo aquí son:

Estrategia 1: Formalizar la estructura organizacional

Actividades:

- Establecer áreas jerárquicas de la organización, presentadas en un organigrama. Debe estar pensado de una forma que no esté condicionada por el recurso humano actual, sino pensando en la mejor forma de dividir las áreas y las jerarquías de la empresa. *(responsable a cargo: socia gerente, empleados y asesor, tiempo estimado: 20 días)*
- Precisar las funciones de cada área, así como la descripción de las distintas tareas que se realizan a diario, incluyendo las relacionadas al sistema de información utilizado. Además se van a determinar las principales relaciones entre las áreas de la empresa. *(Responsable a cargo: socia gerente y empleados, tiempo estimado: 20 días)*
- Determinar las articulaciones de cada área con proveedores y clientes. Teniendo en cuenta principalmente la comunicación y traspaso de información. *(Responsable a cargo: socia gerente y empleados, tiempo estimado: 10 días)*

- Taller de retroalimentación con los miembros de la organización. El mismo consistirá en una reunión donde se expondrá lo establecido hasta el momento, para ratificar y modificar aquellos puntos en los que exista discrepancias en el grupo de trabajo. Esta actividad funcionará como un punto de control (PC), ya que se va a evaluar en conjunto todas las actividades participativas que se realizaron anteriormente. (*Responsable a cargo: socia gerente, empleados y asesor, tiempo estimado: 10 días*)
- Creación de documento organizacional. El mismo, tendrá en su inicio los valores y modelo deseado planeado en el presente análisis estratégico, y luego se expondrá la estructura organizacional elaborada en las actividades precedentes. (*Responsable a cargo: asesor, tiempo estimado: 30 días*)

Estrategia 2: Segmentar la logística de distribución

Actividades:

- Establecer las obligaciones y derechos de las partes involucradas para el alquiler del utilitario que luego serán expresadas en un contrato. Se tendrán en cuenta al menos 3 aspectos generales: compensaciones; gastos y reparaciones; y responsabilidades de ambas partes. (*Responsable a cargo: socia gerente y empleado, tiempo estimado: 10 días*)
- Renovar contrato de alquiler de utilitario con las nuevas cláusulas. Se le presentará al empleado el documento, el cual podrá ser aceptado sin modificaciones o se procederá a revisar cláusulas en caso de no conformidad de alguna de las partes. En esta actividad se encuentra un punto crítico de control (PPC) que va a activar la contingencia en el caso de no llegar a un acuerdo de renovación de contrato. (*Responsable a cargo: socia gerente y empleado, tiempo estimado: 10 días*).

- Analizar la oferta de cadeterías en la ciudad. Determinando indicadores para comparar: cantidad de motos, calidad de servicio, responsabilidad y seguridad de la empresa. Se tomará contacto con las mismas para recabar información y consultar sobre el interés de realizar una alianza contractual. (*Responsable a cargo*: asesor, *tiempo estimado*: 15 días)
- Selección de la cadetería de acuerdo al análisis previo, evaluando y comparando los indicadores. Se le presentará una propuesta de negocio a la cadetería seleccionada y en función de esa propuesta se celebrará un contrato estableciendo las obligaciones y derechos de cada parte. Aquí se encuentra un punto de control (PC) que consiste en constatar de que se llegue a un acuerdo con la cadetería seleccionada. En caso de no ser así, se procederá a re seleccionar otra cadetería analizada previamente. (*Responsable a cargo*: socia gerente y asesor, *tiempo estimado*: 20 días).
- Validación de los contratos a través de asesoría legal. Se trata de darle un formato profesionalizado a las condiciones pactadas tanto en el alquiler del utilitario como al contrato con la cadetería (*Responsable a cargo*: asesor legal contratado por la socia gerente, *tiempo estimado*: 15 días).

Contingencia: En el caso que no ser factible el alquiler se procederá a la adquisición de utilitario. La misma se podrá realizar de distintas modalidades, la celebración de un contrato de Leasing, un préstamo prendario o a través de la financiación de una concesionaria de automóviles, teniendo en cuenta la recursos propios y las ofertas que brindan estas empresas. Esta estrategia de adquirir un utilitario no integró el plan de acción como estrategia original por su costo elevado.

Actividades:

- Contacto con distintas empresas, para obtener información sobre las ofertas disponibles. (*Responsable a cargo*: socia gerente y empleado, *tiempo estimado*: 10 días)
- Evaluar la alternativa más conveniente para la adquisición del utilitario. Teniendo en cuenta los recursos de la empresa y las ofertas disponibles. (*Responsable a cargo*: socia gerente, *tiempo estimado*: 10 días)
- Decisión de la compra del utilitario. (*Responsable a cargo*: socia gerente, *tiempo estimado*: 1 día)

Estrategia 3: Gestión de stock: política de compra y rotación de productos

Actividades:

- Clasificar los productos o rubros en indispensables y auxiliares. Esta tarea se realizará luego de haber procesado el ranking de productos vendidos en el ejercicio anterior, con el fin de visualizar los productos de mayor rotación y aquellos productos que expliquen mayor facturación. (*Responsable a cargo*: empleados, *tiempo estimado*: 20 días).
- Determinar frecuencia y tiempos que demora la entrega de cada proveedor. Calcular la cantidad de productos a pedir de acuerdo a la frecuencia de entrega de los distintos proveedores y el pronóstico de ventas en ese lapso para los productos indispensables. En este momento se encuentra un punto crítico de control (PCC) donde se disparara la contingencia en caso de no obtener los datos necesarios y confiables. (*Responsable a cargo*: socia gerente y empleados, *tiempo estimado*: 20 días).
- Determinar productos estacionales y analizar las cantidades vendidas para llevar un registro anualmente y poder planificar las compras. Esta actividad consiste en realizar

un análisis de los períodos que incluyan las fechas importantes de pascuas y navidad, con el fin de observar las cantidades de productos vendidos en ese período. El análisis se deberá realizar anualmente al finalizar cada una de estas fechas importantes.

(Responsable a cargo: Empleados, tiempo estimado: 20 días)

- Plantear una política de liquidación de stock en caso de sobre stock o productos con vencimientos próximos. Esta actividad consiste en establecer diferentes tipos de promociones, aplicables a cualquier producto. Además se establecerá un espacio físico para aquellos productos próximos a vencer. *(Responsable a cargo: socia gerente, empleados y asesor; tiempo estimado: 15 días)*

Contingencia: en caso de no poder concretarse la estrategia original de realizar la gestión de stock, se procederá al asesoramiento de especialistas en materia de gestión de inventarios para que se encarguen de su ordenamiento. A la hora de analizar la oferta de estos especialistas se tendrá en cuenta el costo del mismo y el servicio brindado.

Actividades:

- Buscar y analizar la oferta de especialistas en gestión de stock. *(Responsable a cargo: socia gerente, asesor, tiempo estimado: 7 días)*
- Contacto con el especialista seleccionado. *(Responsable a cargo: socia gerente, tiempo estimado: 5 días)*

Nivel 1: Ordenamiento de la organización							
Estrategia	Actividades	Costos	Tiempo (semestres)				Responsables
			1	2	3	4	
Formalizar estructura organizacional	Establecer áreas jerarquicas	Mano de obra y administracion	■				Gerente, empleados y asesor
	Presisar funciones y relaciones entre areas	Mano de obra y administracion	■				Gerente y empleados
	Determinar articulaciones externas	Mano de obra y administracion	■				Gerente y empleados
	Taller de retroalimentacion	Mano de obra, administracion y materiales	■				Gerente, empleados y asesor
	Creacion de documento	Administracion y materiales	■				Asesor
Segmentar la logistica de distribucion	Establecer condiciones de utilitario	Mano de obra y administracion	■				Gerente y empleado
	Renovar contrato utilitario	Mano de obra, administracion y materiales	■				Gerente y empleado
	Analizar oferta de cadeterias	Administracion y materiales	■				Asesor
	Selección de cadeterias	Mano de obra y administracion	■				Gerente y asesor
	Validacion de contratos	Administracion y materiales	■				Gerente
Gestion de stock	Clasificacion de productos	Mano de obra y materiales		■			Empleados
	Determinar frecuencias, tiempos y cantidades.	Mano de obra y administracion		■			Gerente y empleados
	Determinar productos y cantidades vendidas	Mano de obra		■			Empleados
	Plantear política de stock	Mano de obra, administracion y materiales		■			Gerente, empleados y asesor

Figura 14: Plan operativo nivel 1

Fuente: Elaboración propia.

Nivel 2: Desarrollo comercial

Una vez llevado a cabo el primer nivel, se procede a la realización del segundo conjunto de estrategias que apuntan al crecimiento comercial del negocio. Estas estrategias consideran aquellos puntos críticos para llevar a cabo una comercialización eficiente, como son la segmentación del mercado y la fuerza de venta. Cabe destacar la necesidad de incorporar personal dedicado a la venta, el cual va a ser requerido para el desarrollo de las dos estrategias de este nivel. Se busca principalmente cumplir el objetivo de aumentar las ventas, pero sus resultados no serán visibles en el corto plazo. Las estrategias a desarrollarse son:

Estrategia 4: Desarrollo del mercado local (Santa Rosa)

Actividades:

- Definir los criterios o variables de segmentación del mercado, los cuales podrán ser de tipo socio demográficos y comportamentales. (*Responsable a cargo: socia gerente, empleados y asesor, tiempo estimado: 10 días*)
- Recabar los datos necesarios de los clientes, del sistema de información y/o de fuentes secundarias. Crear una base de datos en una planilla de cálculo. (*Responsable a cargo: empleados y asesor, tiempo estimado: 30 días*)
- Carga de datos al software SPSS, y segmentación del mercado con las variables definidas, este sistema nos permitirá descubrir segmentos homogéneos de acuerdo a la información recabada. Aquí surge un punto crítico de control (PCC) en caso de no encontrarse segmentos homogéneos, el cual dará lugar al comienzo de la estrategia de contingencia. (*Responsable a cargo: asesor, tiempo estimado: 15 días*)
- Desarrollar y evaluar el atractivo comercial de cada uno de los segmentos identificados, de acuerdo al tamaño, poder de compra y crecimiento futuro. Luego se

procederá a la selección de el/los segmento/s objetivo/s, de acuerdo al atractivo de cada uno (*Responsable a cargo: asesor, tiempo estimado: 35 días*).

- Selección de personal: Desarrollo del perfil a reclutar, junto con los requisitos deseables y excluyentes, entre ellos tener movilidad propia. Publicación en medios masivos para una preselección de candidatos a entrevistar. Luego se entrevista a postulantes y se seleccionará aquella persona idónea para que forme parte de la fuerza de venta de la empresa. (*Responsable a cargo: socia gerente, tiempo estimado: 60 días*).
- Elaboración de sistema de compensación. Se dispone a establecer un contrato con las distintas disposiciones, compensaciones e incentivos con los que contará esta nueva persona en la empresa. (*Responsable a cargo: socia gerente, tiempo estimado: 15 días*).

Contingencia: si no se obtienen segmentos o no son atractivos, se deberá desarrollar una estrategia no diferenciada, es decir, un mismo servicio brindado a todos los clientes. Dicha contingencia contempla la incorporación de fuerza de venta, por la necesidad de atender al mercado.

Estrategia 5: Ampliar la zona geográfica, tercerizando la distribución

Actividades:

- Análisis de mercado en las localidades cercanas a Santa Rosa. Se investigará aquellas localidades cercanas y sus distintas panaderías, datos obtenidos de fuentes secundarias. (*Responsable a cargo: asesor, tiempo estimado: 15 días*)

- Contacto con comisionistas de las localidades seleccionadas de acuerdo al atractivo comercial observado en la localidad. (*Responsable a cargo*: socia gerente, *tiempo estimado*: 15 días).
- Contacto telefónico con las distintas panaderías para comentar sobre la actividad de la empresa, su nueva modalidad, y si le interesa entablar una relación comercial. (*Responsable a cargo*: socia gerente, *tiempo estimado*: 20 días).
- Elaboración de un esquema estandarizado para facilitar el control de mercadería y pagos, que contenga las distintas disposiciones, compensaciones y pautas a cumplir en la relación comisionista-empresa. (*Responsable a cargo*: asesor y empleados, *tiempo estimado*: 15 días).
- Negociación con estos comisionistas para establecer una alianza de beneficios mutuos. Estas alianzas tendrán cada una sus particularidades contractuales que se bajaran al documento estandarizado de control. Aquí se encuentra un punto crítico de control (PCC) en caso de no poder establecer una relación con los comisionistas (*Responsable a cargo*: socia gerente, *tiempo estimado*: 30 días).
- Visita del responsable comercial a los posibles clientes de la localidad en cuestión. Se presentarán los productos, el servicio brindado, las condiciones de pago, entre otros aspectos importantes previos a la primera compra. (*Responsable a cargo*: socia gerente y empleados, *tiempo estimado*: 30 días).
- Contacto telefónico semanal con los nuevos prospectos para mantener, consolidar la relación y generar ventas. Además se deberá programar visitas bimestrales de forma personal a cada panadería que se atiende, así como con aquellas panaderías que no se pudo establecer un vínculo. (*Responsable a cargo*: socia gerente y empleados).

Contingencia: en caso de no ser factible la ampliación geográfica mediante comisionistas, donde el punto crítico es la concreción del contrato con el comisionista, se podría sustituir con una logística propia, mediante la incorporación de fuerza de venta con movilidad de propia. Se procedería a establecer un contrato de alquiler del utilitario y la aplicación de un sistema de compensaciones por ventas realizadas.

Actividades:

- Desarrollo del perfil a reclutar, junto con los requisitos deseables y excluyentes, entre ellos tener movilidad propia y disponibilidad para viajar. Es importante en esta actividad definir bien el puesto de trabajo: tanto las funciones del mismo como las competencias, formación y experiencia necesaria. (*Responsable a cargo:* socia gerente, *tiempo estimado:* 5 días)
- Elaboración de sistema de compensación. Se dispone a establecer un contrato con las distintas disposiciones y compensaciones a la nueva fuerza de venta, así como aquellas condiciones y compensaciones para el alquiler del utilitario. Se encontrarán detalladas en un documento para formalizar dichas disposiciones. (*Responsable a cargo:* socia gerente, *tiempo estimado:* 5 días)
- Publicaciones en medios masivos. Se propaga dicha búsqueda en distintos medios de la ciudad de Santa Rosa, como diarios locales, radios y redes sociales, con el fin de obtener un cierto número de postulantes para realizar las entrevistas pertinentes. (*Responsable a cargo:* coordinador y empleado, *tiempo estimado:* 20 días)
- Contacto con aquellos que cumplan con los requisitos para la realización de entrevista en persona. (*Responsable a cargo:* coordinador y empleado, *tiempo estimado:* 3 días)

- Entrevistas a postulantes. Es de gran importancia en esta actividad, disponer de un número de preguntas con antelación, con el objetivo de identificar rasgos de la personalidad, así como competencias personales que cumplan con lo estipulado en el primer punto. (*Responsable a cargo*: socia gerente, *tiempo estimado*: 20 días)
- Procesamiento de entrevistas. Se procede a realizar un análisis cualitativo de las entrevistas, remitiendo dicho análisis a un documento resumen que permita comparar las respuestas de los distintos postulantes. (*Responsable a cargo*: socia gerente y asesor, *tiempo estimado*: 10 días)
- Realización de nuevas entrevistas en caso de ser necesario. Esta actividad tiene relevancia cuando aspectos importantes de la entrevista no quedaron claros o no existen registros. Por otro lado, existe la posibilidad que esta etapa de la selección se realice a aquellos postulantes que cumplan en gran medida con los requisitos expuestos en el primer punto, es decir, que se procederá a realizar una nueva entrevista con estas personas seleccionadas. (*Responsable a cargo*: socia gerente, *tiempo estimado*: 15 días)
- Toma de decisión. Posterior al procesamiento de las entrevistas se procederá a la selección de la persona idónea para que forme parte de la fuerza de venta de la empresa. (*Responsable a cargo*: socia-gerente, *tiempo estimado*: 3 días)

Nivel 2: Desarrollo comercial							
Estrategia	Actividades	Costos	Tiempo (semestres)				Responsables
			1	2	3	4	
Desarrollo del mercado local (Santa Rosa)	Definir los criterios de segmentación del mercado	Mano de obra y administracion					Gerente, empleados y asesor
	Recabar datos primarios y secundarios	Administracion y materiales					Asesor
	Carga de datos al software SPSS	Administracion y materiales					Asesor
	Evaluar el atractivo comercial de los segmentos	Administracion					Asesor
	Selección de personal	Administracion y materiales					Gerente
	Elaboración de sistema de compensación	Administracion y materiales					Gerente
Ampliar la zona geográfica, tercerizando la distribución	Análisis de mercado	Administracion					Asesor
	Contacto con comisionistas	Administracion y comercializacion					Gerente
	Contacto telefónico con posibles clientes	Administracion y comercializacion					Gerente
	Elaborar esquema de entregas y pagos	Mano de obra y administracion					Empleados y asesor
	Negociación con comisionistas	Administracion y comercializacion					Gerente
	Visita a los posibles clientes	Mano de obra, administracion y comercializacion					Gerente y empleados
	Contacto semanal con los nuevos clientes	Mano de obra, administracion y comercializacion					Gerente y empleados

Figura 15: Plan operativo nivel 2

Fuente: Elaboración propia.

Nivel 3 Posicionamiento y fidelización

Este conjunto de estrategias busca acentuar el posicionamiento de la empresa e intensificar la fidelización de los clientes. Así, la empresa se dispone a dar el salto de calidad que le permita posicionarse, a través de la generación de valor al cliente facilitando productos de calidad y brindando un excelente servicio.

Para la concreción de este nivel se estima un plazo de 6 meses, el cual, no deberá ser tan estricto como los anteriores, ya que los objetivos de estas estrategias serán dinámicos y perdurarán por un tiempo mucho mayor al horizonte de planeamiento.

Estrategia 8: Promociones a clientes pequeños e irregulares

Actividades:

- Crear un esquema estandarizado para las promociones y una guía de las acciones que el recurso humano debe seguir a la hora de ofrecer y entregar las promociones, con el fin de evitar errores en la implementación. Las promociones serán personalizadas de acuerdo a las necesidades y recursos de cada cliente. El esquema estandarizado debe tener al menos los espacios para la siguiente información: Nombre del cliente, fecha de inicio y vencimiento, una tabla donde se detallen los productos, precios fijados, cantidades totales y entregadas, cobros y las fechas de cada entrega o cobro. (*Responsable a cargo:* empleados y asesor, *tiempo estimado:* 25 días).
- Contacto con aquellos clientes irregulares, este contacto será personal y tendrá como objetivo que este tipo de clientes se interiorice con esta nueva modalidad que tendrá beneficios para ambas partes. (*Responsable a cargo:* socia gerente y empleados, *tiempo estimado:* 30 días).

- Realizar pruebas con 5 clientes para evaluar la efectividad de la modalidad. En caso de detección de errores, se procederá a corregir las desviaciones visualizadas. En esta actividad se presenta el punto crítico de control (PCC) que disparará la estrategia de contingencia en caso de visualizar inconvenientes importantes que hagan la estrategia inviable. (*Responsable a cargo*: socia gerente y empleados, *tiempo estimado*: 60 días)
- Implementación a mayor cantidad de clientes. (*Responsable a cargo*: socia gerente y empleados, *tiempo estimado*: 30 días).

Contingencia: En caso de que haya inconvenientes en la aplicación de las promociones personalizadas, se realizarán una serie de promociones en menores cantidades, pero combinando productos. De la misma forma estas promociones serán realizadas exclusivamente a clientes irregulares.

Actividades:

- Determinación de promociones. Los productos que formen parte de estas promociones serán aquellos de los que se tenga un gran stock, productos nuevos que se quieran incorporar al mercado o productos de alta rotación combinado con uno de baja. (*Responsable a cargo*: socia gerente y empleado, *tiempo estimado*: 2 días)
- Determinación de precio y cantidades de las promociones. Éstos deben ser adecuados para los clientes, no deben ser de mucho valor. (*Responsable a cargo*: empleado, *tiempo estimado*: 2 días)
- Diseño de imágenes y comunicación de la misma que ilustre la promoción deseada. Esta imagen deberá resaltar la información que se desea transmitir, así como el producto que la integre. (*Responsable a cargo*: asesor y empleado, *tiempo estimado*: 2 días)

Estrategia 9: Desarrollar programa de fidelización

Actividades:

- Realización de calendario de fechas importantes de clientes. Se elaborará un calendario digital que contenga fechas cumpleaños, fiestas, aniversario de apertura comercial, días de panadero, gastronómico, entre otras. Este calendario tendrá alertas para advertir a la empresa y poder acercar al cliente un presente conmemorativo a la fecha. Podrán ser utilizadas las aplicaciones como el calendario de Google, Google *keep*, entre otras. (Responsable a cargo: asesor y empleados, tiempo estimado: 20 días).
- Análisis trimestral de clientes para la obtención de datos estadísticos de productos vendidos y facturación en el período. Este análisis que se cotejará con el trimestre anterior, permitirá visualizar la evolución de los principales clientes y dar sustento a la toma de decisiones pertinentes al caso. Aquí se encuentra un punto crítico de control (PCC), éste resalta la importancia de la calidad de la información obtenida. Por ende, quien analiza la información deberá determinar si es de buena calidad y si será útil para la comparación y posterior toma de decisiones. (*Responsable a cargo*: asesor y empleados, *tiempo estimado*: 15 días).
- Elaborar un documento donde se vuelque la información procesada. Este documento se repetirá cada trimestre, por lo tanto debe tener los mismos indicadores para poder compararlos fácilmente. Al menos debe contener los siguientes aspectos: Ranking de clientes (clasificación ABC), productos vendidos al TOP 10 del ranking, eventos del

próximo trimestre observados en el calendario, entre otros. (*Responsable a cargo:* socia gerente y empleados, *tiempo estimado:* 10 días).

- El documento será presentado al resto de la organización y luego se debatirán los resultados en una reunión extra laboral. Toma de decisiones pertinentes al resultado del cotejo de datos (*Responsable a cargo:* socia gerente y empleados, *tiempo estimado:* 10 días).

Contingencia: En caso de no ser factible de llevar a cabo la estrategia original se llevará a cabo un sistema de motivación. Esta estrategia de contingencia focaliza en tener un recurso humano motivado para poder establecer mejores relaciones con los clientes y lograr la fidelización. Este sistema involucra incentivos económicos, prestaciones brindadas dentro y fuera de la organización en otros comercios y reconocimiento dentro de la organización.

Actividades:

- Determinar intereses particulares del recurso humano con los cuales se sientan gratificados. (*Responsable a cargo:* socia gerente)
- Realizar alianzas con otras empresas de diferentes rubros para obtener descuentos empresariales, es decir que todos los participantes de la empresa tengan acceso a descuentos en otros comercios, ya sean productos o servicios. (*Responsable a cargo:* socia gerente)
- Los incentivos se realizarán de manera subjetiva de acuerdo al trabajo diario del recurso humano. (*Responsable a cargo:* socia gerente)

Estrategia 10: Desarrollo de imagen

Actividades:

- Taller entre los participantes de la organización para idear un nuevo logotipo y eslogan. Se deberán determinar colores, dibujos, símbolos, textos y fundamentos de los mismos. (*Responsable a cargo*: socia gerente y empleados, *tiempo estimado*: 15 días)
- Contacto y presupuestación de diseño de logotipo y eslogan a diseñador gráfico. Se pedirá presupuestación en al menos 3 gráficas, para obtener varios presupuestos y optar por el que tenga el mejor costo-beneficio. (*Responsable a cargo*: socia gerente y empleados, *tiempo estimado*: 30 días)
- Agregar al documento organizacional creado en la estrategia *formalizar la estructura organizacional*, para plasmar el logotipo y eslogan diseñado, así como sus fundamentos. (*Responsable a cargo*: asesor y empleados, *tiempo estimado*: 10 días)
- Publicaciones en redes sociales (Facebook e Instagram), en diarios digitales de la ciudad y medios radiales de acuerdo al calendario de fechas importantes anteriormente creado. Estas publicaciones se realizarán de manera periódica y tendrán como destino hacer conocer los distintos productos ofrecidos además de reconfortar la relación existente con sus clientes. Algunas publicaciones se promocionarán para un mayor alcance. (*Responsable a cargo*: empleados)

Contingencia: carece de la misma ya que la estrategia original no posee un punto crítico de control (PCC) y apunta a acentuar el posicionamiento de la empresa, siendo este un objetivo que no posee indicadores cuantitativos.

Nivel 3: Posicionamiento y fidelización							
Estrategia	Actividades	Costos	Tiempo (semestres)				Responsables
			1	2	3	4	
Promociones a clientes pequeños e irregulares	Crear un esquema estandarizado para las promociones	Mano de obra, administracion y materiales					Asesor y empleados
	Contacto con clientes seleccionados	Mano de obra, administracion y materiales					Gerente y empleados
	Realización de pruebas a 5 clientes	Mano de obra, administracion y comercializacion					Gerente y empleados
	Implementación a mayor cantidad de clientes	Mano de obra, administracion y comercializacion					Gerente y empleados
Desarrollar programa de fidelizacion	Realización de calendario de fechas importantes	Mano de obra, administracion y materiales					Asesor y empleados
	Análisis trimestral de clientes	Mano de obra y administracion					Asesor y empleados
	Elaborar un documento con indicadores	Mano de obra, administracion y materiales					Gerente y empleados
	Presentacion y discusión de los resultados obtenidos	Mano de obra, administracion y materiales					Gerente, empleados
Desarrollo de imagen	Taller de renovacion de logotipos y eslogan	Mano de obra, administracion y materiales					Gerente y empleados
	Contacto y presupuestacion de diseñador grafico	Mano de obra, administracion y comercializacion					Gerente y empleados
	Insertar los nuevos diseños al documento organizacion	Mano de obra, administracion y materiales					Asesor y empleados
	Publicidad en redes sociales y otros medios	Mano de obra y materiales					Empleados

Figura 16: Plan operativo nivel 3.

Fuente: Elaboración propia

7. REFLEXIONES FINALES.

Por lo desarrollado en el presente trabajo, se observaron aquellos factores externos que condicionan y posiblemente condicionen el futuro de la organización, así como aquellos factores internos del sistema que formarán parte de las bases de la organización y deberán aprovecharse para alcanzar los objetivos propuestos.

En el análisis del micro y macro entorno se observa la potencialidad del negocio. Aquí existen numerosas oportunidades de desarrollo: la incursión en nuevos rubros y la posible expansión geográfica son dos de las más ambiciosas. Esta potencialidad no se encuentra explotada por la organización debido a distintas variables externas desfavorables, en su mayoría vinculadas a la coyuntura económica nacional que se suman a las limitaciones internas para restringir su desarrollo.

En primer término, por tratarse de una empresa comercial, donde su función principal es brindar un buen servicio al cliente para satisfacer sus demandas, la fuerza de venta y el contacto con los clientes cumplen un rol fundamental en la búsqueda de mejores resultados. La organización hace hincapié en el compromiso con las personas, necesario para establecer buenas relaciones con clientes y proveedores, donde se valore y vele por una relación comercial a largo plazo. Sobre estos aspectos una empresa PyME de distribución deberá apoyarse para obtener una mayor competitividad.

Por otro lado, dado que la empresa basa su actividad en la reventa de productos alimenticios, se debe procurar un correcto desarrollo de la logística de distribución, es decir, aquellas actividades posteriores a la venta. Este conjunto de actividades, tanto internas como puertas

afuera de la organización, deben funcionar de una manera dinámica y coordinada, con el fin de llevar a cabo una utilización eficiente del total de recursos.

Otros ítems, que por su trascendencia y desempeño deben atenderse, son la gestión del stock y el apalancamiento financiero. El stock de productos a vender es uno de los mayores activos de una empresa comercial y el principal componente del capital de trabajo. Se debe gestionar de una manera que procure no incurrir en pérdidas por caducidad de los productos o en excesivos costos de oportunidad por la inmovilización de capital, que generan problemas de liquidez.

En cuanto al apalancamiento financiero positivo, fruto de una mejor condición en el plazo de cobros que en el pago a proveedores, le otorga a la organización una virtud que deberá aprovecharse al máximo, sobre todo cuando se trata de una microempresa que no dispone de gran capital de trabajo. En resumen, esta característica hace que la operatoria diaria se encuentre financiada en parte por los proveedores que brindan estos plazos.

Se observa en estas conclusiones del caso, como el impacto de aquellos factores internos inherentes a la organización prevalecen por sobre aquellos factores o variables externas. Si bien siempre es deseable un contexto favorable, éste no será determinante excluyente del negocio si puertas adentro se realiza una correcta gestión de los recursos y capacidades con los que cuenta.

La aplicación del modelo de análisis estratégico a un caso real PyME se realizó sin inconvenientes metodológicos, aplicando distintas herramientas profesionales para el procesamiento de la información primaria. Posterior al análisis de situación actual y el planteamiento de objetivos estratégicos, se diseñaron distintas estrategias que anteriormente fueron evaluadas con el fin de lograr lo propuesto en los objetivos. Es aquí donde surge quizás el único condicionante del análisis aplicado a PyMEs, donde la creatividad y el expertise de los investigadores se ve condicionado por la baja capacidad financiera que poseen en general

este tipo de organizaciones. Este escaso respaldo financiero y la incapacidad actual de financiarse con terceros, restringe a la hora de la selección de alternativas estratégicas ambiciosas y atractivas para cumplir con los objetivos propuestos, que conllevan mayores costos.

Por último, habiendo concluido el estudio de caso, se puede precisar que los resultados obtenidos, son fruto del análisis particular de la organización en cuestión, no pudiéndose generalizar por completo al resto de PyMES de la región o del país. De todos modos, se hallaron aspectos sustanciales y transversales que toda PyME, en un principio, debería atender, y en los cuales podrían verse reflejados.

8. BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO ORTIZ LARA R. (2012) Análisis estratégico de una empresa de servicios robóticos para la minería. Tesis para optar al grado de magíster en gestión para la globalización. Universidad De Chile Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Santiago de Chile.
- BALESTRI, L. y FERRO MORENO (2015) Estrategia, Política y Complejidad. EdUNLPam.
- BUSTAMANTE UBILLA M. (2011) Análisis de Escenarios: El Método de la Prospectiva.
- CAMPITELLI, R. (1990). Seminario de Planeamiento Estratégico. Córdoba: Universidad Católica de Córdoba.
- CENTRO DE IMPLEMENTACIÓN PARA LAS POLÍTICAS PÚBLICAS PARA LA EQUIDAD Y EL CRECIMIENTO (2017) El ABC del sistema tributario argentino. Documentos de Análisis de Políticas Públicas.
- CENTRO INTERDISCIPLINARIO DE ESTUDIOS EN CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN (2019). Cambio tecnológico y empleo: aportes conceptuales y evidencias frente a la dinámica en curso.
- CONFEDERACIÓN ARGENTINA DE LA MEDIANA EMPRESA (2017). Consultado en Agosto de 2019. Recuperado de <http://redcame.org.ar>
- DAVID. FRED R. Conceptos de administración estratégica. (2008) Decimoprimer edición. Pearson educación.
- DIAZ PERALES, JUAN CARLO. (2012) Análisis y elaboración del plan estratégico para Alvimar S.A.C. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)

- DURAN MARIA M. (2012); El estudio de caso en la investigación cualitativa. Revista Nacional de Administración. Volumen 3 (1):121-134.
- FERRO MORENO, S. y R. MARIANO (2018). Análisis estratégico prospectivo de una empresa familiar láctea integrada de la provincia de La Pampa, Argentina. Seminario Internacional 70 años de la CEPAL: Planificación para el desarrollo con visión de futuro. Santiago de Chile, 22 y 23 de octubre.
- FERRO MORENO, S.; MARIANO, R.; BALESTRI, L. (2015) Análisis estratégico-prospectivo de un caso: matadero frigorífico de carnes alternativas en la provincia de La Pampa. Semiárida Revista de la Facultad de Agronomía UNLPam Vol 25(2):9-18
- FERRO MORENO, S. (2017) Costos para la administración. EdUNLPam
- GODET, M. y DURANCE P. (2011) La prospectiva estratégica para las empresas y territorios. UNESCO.
- HADAD, J. (2013) Análisis estratégico exploratorio para pequeños y medianos productores frutícolas de villa regina (alto valle, de río negro). Facultad de Agronomía UNLPam
- INDEC, Intercambio comercial argentino y Mercado de trabajo (2019) Consultado en Agosto de 2019. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa>
- INDEC, Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (2019). Consultado en Agosto de 2019. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_2trim19ED75D3E4D2.pdf
- JIMENEZ CHAVES V.E (2012) El estudio de caso y su implementación en la investigación. Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales. Vol. 8; nº1; 141-150.

- KOTLER P. y ARMSTRONG G. (2017) Marketing. Decimocuarta edición
- MARQUEZ ARENAS, E. (2008) Análisis estratégico para supermercados UNIMARC S.A. Tesis para optar al grado de magíster en gestión y dirección de empresas. Universidad De Chile Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Santiago de Chile.
- MEDINA ELIZONDO, M.; BALLINA RÍOS, F.; BARQUERO CABRERO, J.; MOLINA MOREJÓN, V. Y GUERRERO RAMOS, L. (2011) Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en el estado de Coahuila, México. Revista internacional administración & finanzas. Volumen 4. Número 3.
- MINISTERIO DE PRODUCCIÓN Y TRABAJO. Consultado en agosto de 2019. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/trabajo>
- MINISTERIO DE PRODUCCIÓN Y TRABAJO. Secretaría de Agroindustria. Tendencias de consumo (2019). (Consultado en Septiembre de 2019. Recuperado de <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Nutricion/documentos/TendenciaVeg.pdf>
- MOJICA F. J; (2006). Concepto y aplicación de la prospectiva estratégica. Revista Med 14; 122-131
- MONTOYA, J; MARTÍNEZ F. J; SOMOHANO, F. M (2013). Análisis estratégico para el desarrollo de las pymes en cantabria, España. Sotavento M.B.A. No. 22, pp. 8-26.
- OCDE Organización Para la Cooperación y Desarrollo Económico (2016). Impuestos sobre los salarios en América Latina y el Caribe. Resumen.
- PATROUILLEAU, R; SAAVEDRA, M; PATROUILLEAU, M y GAUNA, D. (2012). Escenarios del Sistema Agroalimentario Argentino al 2030. Instituto de Investigación en Prospectiva y Políticas Públicas. Cuaderno de prospectiva 2. 104 p

- PORTER, E M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review. América Latina
- PRICE WATERHOUSE COOPERS (PwC) (2019). Expectativas Pymes en Argentina
Recuperado de <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/assets/expectativas-pymes-2019.pdf>
- THOMPSON A. STRICKLAND A. (1999). Administración estratégica. (11a. Ed.). México.