



TRABAJO FINAL DE GRADO

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA:

“TRIGO DEL VALLE”

ALUMNO: ALONSO PEDRO EZEQUIEL

CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

AÑO: 2014

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Trabajo Final de Graduación se realiza interviniendo como futuro profesional de la carrera Licenciatura en Administración en la empresa Trigo del Valle.

Esta empresa dedicada al rubro panificación y en especial en el área de productos rebozados y pan rallado ubicada en la ciudad de Córdoba.

El tema que se aborda a lo largo de este trabajo es la Planificación Estratégica de la firma objeto de estudio.

Este Trabajo Final tiene por objetivo que Trigo Del Valle se diferencie de la competencia sobreviviendo a cambios del entorno y aprovechando al máximo su potencial para mejorar su posición en el mercado y crecer estratégicamente en el rubro.

Para esto es fundamental realizar un análisis exhaustivo del ambiente externo de Trigo Del Valle (macroentorno y microentorno) y del análisis interno de la misma, para poder obtener datos pertinentes que ayuden a identificar las amenazas y debilidades que perjudican el normal funcionamiento de la empresa, así como también identificar las oportunidades y fortalezas que se puedan explotar. Una vez obtenidos los datos, es necesario tabularlos y realizar un diagnóstico organizacional destacando los problemas más turbulentos que afectan de manera directa a la organización. Finalmente, se proponen programas de acción que ayuden a los directivos a tener una visión más estratégica y planificada a largo plazo.

ABSTRACT

This thesis has been carried out as a final assignment for the business administration degree from Universidad Empresarial Siglo XXI. In this thesis, *Trigo del Valle*, a family company located in Cordoba city, is studied and analysed in depth.

In general terms, *Trigo del Valle* is a baking company, which specializes in coated products and breadcrumbs.

The focus throughout the research was on Strategic Planning. It aimed at maximizing the firm's potential to increase its market share while adapting successfully to the changes in the environment to grow strategically in its field.

To achieve the aim it was essential to conduct a thorough analysis of the internal and external environment of the company. Once the data collected was tabulated, an organizational assessment was carried out. This helped identify threats and weaknesses that impaired the normal functioning of the company. Furthermore, it showed the most turbulent issues, which directly affected the organization. Finally, the assessment also detected opportunities and strengths that could be exploited.

To conclude the research, action programmes have been proposed to help managers have a more strategic and planned vision for the long-term future.

ÍNDICE:

1. Introducción -----	10
2. Objetivos -----	12
2.1 Objetivos Generales -----	12
2.2 Objetivos Específicos -----	12
3. Marco teórico -----	14
3.1 Primera Fase -----	17
3.1.1 Análisis de la Situación Externa -----	17
3.1.2 Análisis de la Situación Interna -----	27
3.1.3 Diagnóstico de la Situación -----	42
3.2 Segunda Fase -----	43
3.2.1 Decisiones Estratégicas -----	43
3.2.2 Estrategias -----	47
3.3 Tercera Fase -----	48
3.3.1 Decisiones Operativas -----	48
4 Metodología -----	49
5 Análisis Externo -----	52
5.1 Macro entorno -----	52
5.1.1 Escenario Económico y Político -----	52
5.1.2 Escenario Socio Demográfico -----	57
5.1.3 Escenario Tecnológico -----	61
5.2 Micro entorno -----	63
5.2.1 Análisis del Sector -----	63

5.2.2 Ciclo de Vida de la Industria -----	78
5.2.3 Factores Claves del Éxitos -----	79
5.2.4 Análisis de los Grupos Estratégicos -----	79
5.2.5 Barreras de Movilidad -----	81
6 Análisis Interno -----	84
6.1 Reseña Histórica -----	84
6.2 Organigrama de la Empresa -----	87
6.3 Cultura Organizacional -----	88
6.4 Conducción y Liderazgo -----	92
6.5 Comunicación -----	93
6.6 Objetivos Corporativos -----	95
6.7 Visión -----	95
6.8 Misión -----	96
6.9 Política -----	96
6.10 Estrategias Competitiva de la Organización -----	96
6.11 Análisis de la Cadena de Valor -----	97
6.11.1 Actividades Primarias -----	98
6.11.2 Actividades de Apoyo -----	113
6.11.3 Relación Ventaja Competitiva Margen -----	120
6.12 Cuadro Relativo de los Productos -----	122
6.13 Matriz BCG de la Cartera de Productos -----	123
7 F.O.D.A. -----	126
7.1 Oportunidades -----	126

7.2 Amenazas	126
7.3 Fortalezas	127
7.4 Debilidades	129
7.5 Matriz FODA	131
7.6 Diagnóstico	132
8 Propuestas de Intervención	136
8.1 Desarrollo de un Plan Estratégico	136
8.1.1 Desarrollo de la Visión y Misión del Negocio	136
8.1.2 Determinar los Objetivos	137
8.1.3 Creación de una Estrategia para el logro de los Objetivos	138
9 Desarrollo de las Propuestas de Intervención	139
9.1 Programas Tácticos	139
9.1.1 Programa I: Camino a la Descentralización I	139
9.1.2 Programa II: Camino a la Descentralización II	146
9.1.3 Programa III: Prevenir	149
9.1.4 Programa IV: Ordenando	153
9.1.5 Programa V: Eficientizar	156
9.1.6 Programa VI: Acondicionando	158
9.1.7 Programa VII: Crecimiento Sostenido	164
9.1.8 Carta Gantt	167
9.1.9 Propuestas de Implementación	168
10 Presupuesto del Plan Estratégico y Análisis de la rentabilidad	171
11 Conclusión	173

12 Recomendaciones	175
13 Bibliografía	176
14 Anexo	178
Anexo I: Modelo de Entrevista al Propietario y Gerente General de la Empresa	178
Anexo II: Modelo de Entrevista al Personal de Logística Externa	180
Anexo III: Modelo de Entrevista al Personal de Producción	182
Anexo IV: Modelo de Entrevista al Personal de Administración	184
Anexo V: Modelo de Entrevista a la Bromatóloga Externa	186
Anexo VI: Modelo de Entrevista al Contador Externo	188
Anexo VII: Índices Análisis Económico Financiero y Patrimonial	188
Anexo VIII: Flujo de Fondos Operativo	193
Anexo IX: Punto de Equilibrio del Plan Estratégico	195
Anexo X: Flujo de Fondo	196

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS**FIGURAS**

Figura 1: Proceso de elaboración del plan Estratégico-----	14
Figura 2: El macro ambiente de una compañía de Thompson y Strickland-----	22
Figura 3: Estrategias Genéricas de Michael Porter-----	33
Figura 4: Cadena de Valor-----	37
Figura 5: Cuadro de Metodología de Investigación-----	51
Figura 6: Matriz de Barreras de Salidas del Sector-----	70
Figura 7: Matriz de Barreras de Ingreso del Sector-----	72
Figura 8: Matriz de análisis de Barreras de Ingreso y de Egreso de los negocios-----	73
Figura 9: Ciclo de vida de la Industria-----	78
Figura 10: Mapa de Grupos Estratégicos de la Industria-----	80
Figura 11: Organigrama de Trigo Del Valle-----	87
Figura 12: Porcentaje de Venta de los clientes de Trigo Del Valle -----	109
Figura 13: Cuadro relativo de los productos de Trigo Del Valle-----	122
Figura 14: Matriz BCG de Trigo Del Valle-----	123
Figura 15: Matriz FODA-----	131
Figura 16: Cuadro de Estrategias y Programas Tácticos-----	138
Figura 17: Planilla diaria de Recepción de Materia Prima-----	141
Figura 18: Planilla diaria de Productos Terminados-----	142
Figura 19: Planilla de Capacitación y Grado de Avance del Programa-----	144
Figura 20: Planilla de Control de Horas de Capacitación-----	148
Figura 21: Planilla de Control de Mantenimiento de la Maquinaria-----	150

Figura 22: Planilla de Control de horas de Capacitación-----	152
Figura 23: Planilla de control de horas de Capacitación-----	155
Figura 24: Planilla de control de horas de Capacitación-----	166
Figura 25: Grafico de Gantt de los Programas-----	167
Figura 26: Presupuesto total de los Programas-----	171

TABLAS

Tabla 1: Tabla de Logística Interna-----	100
Tabla 2: Tabla de Operaciones-----	106
Tabla 3: Tabla de Logística Externa-----	108
Tabla 4: Tabla de Mercadotecnia y Ventas-----	111
Tabla 5: Tabla de Servicio-----	113
Tabla 6: Tabla de Abastecimiento-----	114
Tabla 7: Tabla de Recursos Humanos-----	115
Tabla 8: Tabla de Desarrollo Tecnológico-----	118
Tabla 9: Tabla de Infraestructura-----	120

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, para las organizaciones el gran desafío es conocer cómo van a afrontar los turbulentos cambios derivados del entorno que las rodea para aprovechar al máximo las fortalezas internas. Es decir, deben analizar con profundidad sus estrategias para hacer frente a la fuerte competencia, corregir sus errores de manera continua para ganar más participación en el mercado, capacitar periódicamente a sus recursos humanos para sumar valor a sus productos o servicios.

Todo esto deriva en la importancia de contar con una *planeación estratégica*. Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino.

El tema de este Trabajo Final de Graduación es: “*Planificación Estratégica*” cuyo objeto de estudio es la firma *Trigo Del Valle*, empresa familiar con una estructura que caracteriza a una Pyme. Desde hace 50 años Trigo del Valle se ha dedicado a la fabricación, venta y distribución de diversas variedades de productos de panificación en la ciudad de Córdoba. A partir del año 1995, la organización decidió especializarse en la producción, venta y distribución de pan rallado y rebozadores para empanados y / o rellenos de la industria de la alimentación.

El plan estratégico busca optimizar el normal funcionamiento de las actividades de la organización teniendo en cuenta los factores externos con los que la empresa se vincula y sus recursos internos.

A través de este trabajo se propone aplicar todos los conocimientos y experiencias adquiridas en estos años de cursado de la carrera Licenciatura en Administración para poder

ofrecer a la empresa un abanico de soluciones que ayuden a mejorar sus áreas críticas y cumplir sus objetivos organizacionales.

Para el desarrollo del presente trabajo será necesario realizar un análisis exhaustivo, tanto interno como externo de la organización, para luego realizar un posterior diagnóstico de la empresa, con la finalidad de demostrar formalmente la necesidad de la elaboración de tal plan. Dichas tareas serán realizadas mediante un trabajo de aplicación profesional en la firma Trigo Del Valle.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Optimizar el funcionamiento de la empresa Trigo Del Valle a través del diseño de un plan estratégico integral, presentando un modelo con acciones que contribuyan al crecimiento competitivo, económico y financiero durante el periodo 2014/2016, reflejando cual será la estrategia a seguir con el objetivo de mejorar su orientación al mercado.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar y formalizar la misión de la compañía. La misma contribuye a definir la razón de ser o propósito de la organización.
- Identificar y formalizar la visión de la compañía. A través de la misma se busca definir la posición de negocio que se pretende alcanzar en los años por venir.
- Proponer objetivos estratégicos y financieros para el periodo 2014/2016. Los mismos traducen la misión y la visión en tareas de desempeño específicas y mensurables en el lapso de tiempo definido.
- Definir la o las estrategias adecuadas de la empresa que le permita alcanzar una ventaja competitiva sostenible. La estrategia revelará la forma y la manera en que la organización busca lograr sus objetivos.
- Elaborar planes de acción que permitan cumplir con los objetivos propuestos. Los planes representan las acciones concretas para convertirse en estrategias efectivas, determinando responsables, plazos definidos y presupuestos en el caso que sea necesario.

- Establecer las bases de un sistema de gestión y control en todas las áreas de la organización. El mismo busca contribuir de qué manera se están alcanzando los objetivos y si se están cumpliendo con los planes de acción propuestos.

3. MARCO TEÓRICO

Para la elaboración de un trabajo final de grado es fundamental plantear un sistema cognitivo de referencia, es decir, un sistema de concepciones e ideas mediante las cuales se interpreta la realidad a ser abordada.

El marco teórico permitirá comprender el concepto y significado de la herramienta elegida y propuesta para la empresa, al mismo tiempo que la presente exposición dará a conocer y entender el proceso que implica la creación de una Planificación Estratégica.

De esta manera, se expone a continuación un gráfico que sintetiza el proceso mencionado a seguir para el desarrollo de la herramienta de planificación, elaborada por José María Sainz de Vicuña Ancín (Ancín J. M., 2009):

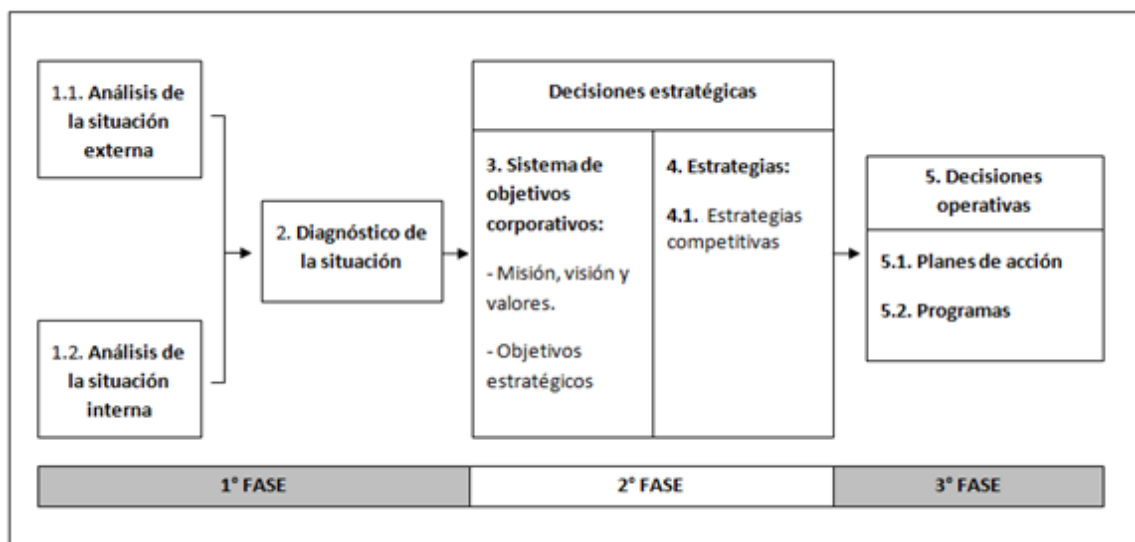


Figura 1: Proceso de elaboración del plan estratégico. De José María Sainz de Vicuña Ancín, 2009. El plan estratégico en la práctica. Pág. 45, Figura 1.12.

Previo a comenzar con el proceso de elaboración mencionado, se hace necesario repasar una serie de conceptos claves cuando se refiere a Planificación Estratégica.

En primer lugar, pueden citarse algunas definiciones de distintos autores, de lo que significa planificar:

- "Planificar es pensar en el futuro" (Bolan citado por Ancín J. M., 2009)
- "Planificar es disponer de la acción con anticipación" (Sawyer citado por Ancín J. M. 2009)

Ahora bien se puede citar algunas definiciones en lo que respecta a la planificación estratégica propiamente dicha:

- El planeamiento estratégico es el proceso de desarrollar estrategias. La estrategia busca colocar a la organización en una relación ventajosa frente a su entorno. Para ello debe hacer un despliegue general y total de todos sus recursos, para alcanzar sus objetivos a través de programas de acción específicos para hacer frente a la competencia, a los cambios en las tecnologías, a los cambios en las necesidades de los clientes y a los cambios sociales (Álvarez, Héctor Felipe. 1996:149).
- La planeación estratégica se define como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico entre dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa. (Menguzzato y Renau, citado por Ancín J. M., 2009).

Puede entonces observarse en base a las definiciones expuestas, que la planificación estrategia no sólo implica pensar hacia el futuro, sino que reviste un proceso en el cual toda empresa fijará distintas acciones y programas para lograr distintos objetivos estratégicos, a través de un proceso que también considere un análisis de la realidad interna de la empresa así como también de lo que espera suceda en su contexto externo (macro y micro entorno).

Existen diversos motivos que hacen necesaria en una empresa desarrollar una planificación estratégica:

- Ausencia de una visión a futuro respecto a lo que la empresa desea ser.

- Improvisación y descoordinación en la toma de decisiones.
- Falta de objetivos claros que proporcionen una guía de desempeño a futuro.
- Desmotivación y carencia de compromiso del recurso humano para con la empresa.
- Amesetamiento o caída en "statu quo".
- Acciones reactivas por sobre acciones y decisiones proactivas.
- Pérdida o debilitamiento de la posición competitiva de la empresa en su mercado.
- Pérdida de rentabilidad y cuota de mercado.
- Deficiencias o debilidades en áreas clave.

El planeamiento estratégico consiste en anunciar qué es lo que se va a hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién lo hará para alcanzar los objetivos deseados. Es necesario admitir que al establecer un Plan Estratégico habrá que aceptar y lidiar con la resistencia al cambio de quienes conforman la empresa. También será inevitable no dejar de lado la indispensable necesidad de no perder flexibilidad en los objetivos y planes, dado el entorno cambiante.

Crear una estrategia implica definir el rumbo, definir a dónde se quiere llegar, para lo cual es necesario observar la empresa como un todo y verla como un subsistema de un sistema mayor, en el cual está inmerso y que así debe entenderse para lograr los objetivos.

De esta manera se desarrollarán a continuación y de manera teórica, las distintas etapas para la elaboración de una Planificación Estratégica.

3.1 PRIMERA FASE

3.1.1 Análisis de la Situación Externa

Se encuentra, tal cual había sido expuesto en la *Figura 1*, dentro de la primera fase y al mismo tiempo, en la primera etapa que debe llevarse a cabo para iniciar el proceso para desarrollar una planificación estratégica.

Esta primera etapa se justifica con la necesidad de toda empresa que pretende poner en marcha una planificación estratégica, de hacer un análisis previo del contexto externo en el que se desenvuelve e interactúa como organización, siendo que los factores que configuran dicho entorno influyen y repercuten en la vida de toda empresa. Por esta razón, cuando se plantea la necesidad de llevar adelante un proceso de planificación estratégica como medio para diagramar acciones en pos de los objetivos estratégicos, debe llevarse a cabo en primer lugar, un análisis y relevamiento del macro entorno, entre ellos, variables políticas que impactan en las empresas del sector, macro económicas, inflación, salario, socio culturales entre otras y del micro entorno en el que se desenvuelve la empresa, situación frente a clientes, proveedores y competidores entre otros. Esto permitirá a la empresa identificar posibles oportunidades y amenazas a las que deba enfrentarse y por tanto, tenerlas en cuenta para el planteamiento de objetivos y estrategias.

3.1.1.1 Análisis del entorno

A los fines de llevar a cabo lo anterior, distintas herramientas se vuelven útiles y necesarias para hacer un correcto y detallado análisis de la situación externa (macro entorno) de una empresa:

Una de estas herramientas se denomina "Análisis PEST (Político, Económico, Social, Tecnológico)", a través de la cual se pretende analizar el entorno o macro ambiente de la

empresa para conocer aquellos factores externos que están fuera de su control y que al mismo tiempo impactan e influyen en la vida de toda empresa. Por esta razón, es de suma importancia el uso de la misma si se pretende elaborar un diagnóstico de la situación de la empresa que a posteriori permita identificar los factores claves de éxito a tener en cuenta para la determinación de objetivos, metas y planes a futuro. (Ancín J. M., 2009)

A través de análisis PEST, se clasifican distintas variables de impacto en cuatro grupos:

- Factores políticos: haciendo referencia a aquellos factores que puedan determinar o repercutir en la actividad de la empresa, tales como políticas del gobierno, subvenciones, política fiscal, etc.
- Factores económicos: los ciclos económicos, las políticas económicas del gobierno, los factores macroeconómicos propios de cada país, los tipos de cambio o el nivel de inflación, etc.
- Factores socioculturales: variables como cambios en los gustos o en las modas que impacten o cambien los hábitos de consumo, nuevas variables de interés del público al momento de elegir entre productos, niveles de ingresos, entre otros.
- Factores tecnológicos: Considerar si en el entorno de la empresa se promueve la innovación tecnológica, nuevos sistemas de información, inversión en investigación y desarrollo entre otras, que obliguen a la empresa a considerarlas dentro de su estrategia competitiva.

De esta manera se dispondrá a partir de éste análisis del entorno, un panorama general de los principales factores que generan impacto en la vida de toda empresa y que por ello no

pueden ser pasados por alto ante la iniciativa de llevar a cabo una planificación estratégica para los próximos años.

3.1.1.2 Modelo de las 5 Fuerzas de Michael Porter

Habiendo descrito la herramienta de Análisis PEST para llevar adelante un relevamiento del macro entorno de la empresa, una segunda herramienta se vuelve necesaria para enfocar aún más esta primera etapa de análisis de la situación externa (micro entorno): el modelo de las "5 Fuerzas Competitivas" desarrollado por Michael Porter, de la Harvard Business School. Respecto a la misma, Thompson y Strickland en su obra "*Administración Estratégica*" describen que "aún cuando la presión competitiva en varias industrias nunca es exactamente igual, el proceso competitivo funciona de una manera bastante similar, lo que permite el empleo de un marco de referencia analítico común para medir la naturaleza y la intensidad de las fuerzas competitivas" (Thompson & Strickland III, 1999, p. 162). De esta manera, se evidencia que el uso de esta herramienta se hace útil para delimitar aún más el contexto de la empresa, analizando distintas fuerzas de competencia que se presentan en el general de las industrias o sectores en el que se desenvuelve la empresa en estudio, y que determinarán el atractivo de las mismas y la rivalidad entre los competidores que la conforman (Hitt, 2008):

- **Rivalidad entre los competidores:** En muchas industrias y sectores, las empresas compiten activamente entre sí. La rivalidad competitiva se intensifica cuando las acciones de un competidor son un reto para otra empresa o cuando la empresa reconoce una oportunidad para mejorar su posición de mercado. Por lo general, las empresas tratan de diferenciar sus productos de los que ofrecen los competidores, de forma que sus clientes lo valoren y les proporcionen una ventaja competitiva. Precio, calidad e innovación son algunas de las dimensiones en que se basa la rivalidad. Otros

factores que intensifican esta rivalidad, refiere al número de competidores de un sector, a la ausencia de diferenciación o bajos costos por cambiar, las barreras de salida, entre otras.

- **El ingreso de nuevos competidores:** Identificar el ingreso de nuevos competidores es importante ya que ello puede significar una amenaza para la participación de mercado que tienen los competidores actuales o existentes. Además, las nuevas empresas entrantes tienen un decidido interés para conseguir una participación importante de mercado, por lo que estos nuevos competidores pueden obligar a las existentes a ser más efectivas y eficientes, aprender a competir en nuevas condiciones o dimensiones. También se analizan aquí, las barreras de entrada que deberán enfrentar los nuevos competidores, variando estas en su intensidad por factores como los requerimientos de capital, economías de escala, costos por cambiar por parte de los compradores, entre otras.
- Los intentos de algunas empresas de otras industrias para atraer clientes hacia sus propios **productos sustitutos:** los productos sustitutos son bienes o servicios que provienen de fuera de un sector o industria dada, y que cumplen funciones iguales o similares a las del producto que produce esa industria. Estos representarán una fuerte amenaza cuando los clientes enfrentan pocos o ningún costo por cambiar de uno a otro y cuando el precio del producto sustituto o su calidad es similar o mejor al producto de competencia.
- Las presiones competitivas provenientes de la colaboración y negociación entre proveedores y vendedores: comúnmente llamado "**poder de negociación de los proveedores**", esta fuerza será poderosa cuando, entre otros:
 - a. El grupo de proveedores está dominado por unas cuantas empresas grandes.
 - b. No existen productos sustitutos satisfactorios

- c. Las empresas de la industria o sector no son un cliente importante para el grupo de proveedores.
- d. Los bienes de los proveedores son fundamentales para el éxito.
- e. Exista una amenaza de una integración hacia adelante dentro de la industria de los compradores
- Las presiones competitivas que surgen de la colaboración y negociación entre vendedores y compradores: Comúnmente denominado "**poder de negociación de los compradores**", esta fuerza se refiere a que así como las empresas buscan maximizar el rendimiento sobre el capital que han invertido, los clientes quieren comprar productos al precio más bajo posible. Por esta razón, negocian para obtener mejor calidad, mayor cantidad de servicios y precios más bajos. Así, propician batallas de competencia entre las empresas del sector para alcanzar esos resultados. De esta manera, cuando los clientes pueden cambiar de un producto a otro pagando un costo muy bajo, cuando los productos de la industria o sector son estándar o no tienen diferencias, o por el acceso a todo tipo de información, es que su poder de negociación se eleva generando mayor competencia y rivalidad en el sector.

Cabe mencionar respecto al modelo, que si bien la "rivalidad entre los competidores" se destaca aquí como una fuerza más, en realidad será una consecuencia y el reflejo del grado de presión generada por las demás fuerzas, es decir, la rivalidad entre los competidores de un determinado sector será el resultado de la presión competitiva ejercida por las restantes fuerzas.

Descrietas las fuerzas competitivas contempladas por el modelo, Thompson y Strikland argumentan que "el modelo de las cinco fuerzas de Porter es un poderoso instrumento para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones

competitivas de un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una de ellas." (Thompson & Strickland III, 1999, p. 175).

A los fines de resumir la complementariedad de las dos herramientas analizadas y descriptas para elaborar un análisis del contexto externo en el que se desenvuelve el general de las empresas, tando de su macroambiente como de su sector de influencia, se expone a continuación el siguiente gráfico:

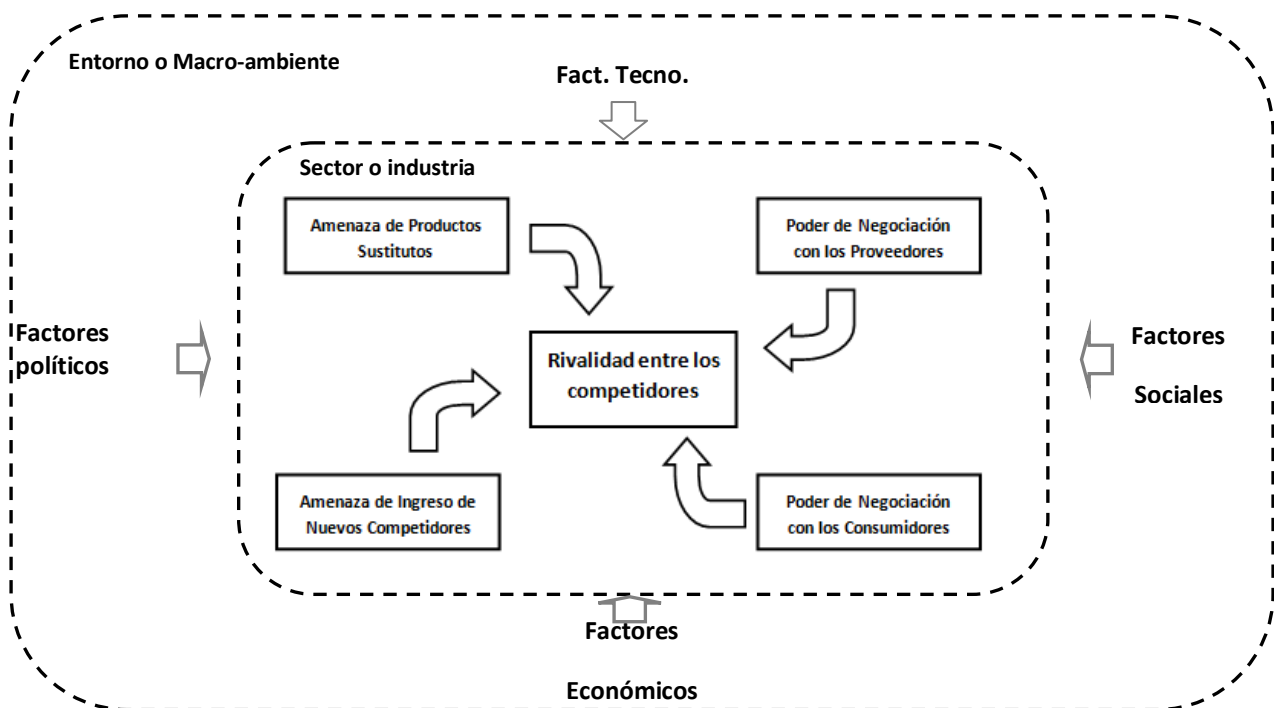


Figura 2: El macroambiente de una compañía de Thompson y Strickland. Administración Estratégica. Thompson y Strickland Año 2000- Pág.58, Figura 2.5

3.1.1.3 Factores Claves del Éxito

Los *factores claves del éxito (FCE)* de una industria son aquellos que afectan más la capacidad de los miembros de la misma para prosperar en el mercado, como: elementos particulares de la estrategia, atributos del producto, recursos, competencias, habilidades competitivas y resultados de negocios que significan la diferencia entre utilidades y pérdidas.

Los FCE conciernen a lo que cada miembro de la industria debe hacer de una manera competente, o concentrarse en su logro con el fin de tener éxito tanto en el aspecto competitivo como en el financiero. Son tan importantes que todas las empresas de una industria le deben prestar una gran atención, debido a que son los requisitos previos para el éxito en la industria.

Analizar la situación interna de una empresa en base a la búsqueda e identificación de los FCE, permitirá a la misma conocer qué clase de recursos son competitivamente valiosos, al mismo que tiempo que una comprensión perceptiva de los FCE de la industria o sector permitirá lograr una ventaja competitiva sostenible si la empresa concentra su estrategia en los mismos y si dedica sus energías a ser mucho mejor que los rivales en uno o más de esos factores identificados como claves. En este sentido, los autores concluyen en que, las compañías que sobresalen en un FCE particular, disfrutan de una posición de mercado más poderosa como recompensa a sus esfuerzos; ser significativamente superior que los rivales en uno o más de los factores clave, significa una oportunidad excepcional para lograr una ventaja competitiva (Thompson & Strickland III, 1999).

Finalmente es importante tener en cuenta en este análisis, que dichos factores claves para el éxito varían de una industria a otra, e incluso de época a época dentro de la misma industria, a medida que van cambiando o evolucionando las fuerzas impulsoras y las condiciones competitivas. Es por ello que al momento de relevar la situación interna y particularmente para identificar estos factores claves, deberá explorarse la industria o sector particular a la cual la empresa sirve, buscando aseverar que tales factores son vigentes en ese momento.

La identificación de los factores claves del éxito (FCE) es una consideración estratégica primordial. Los factores de éxito varían de una industria a otra, e incluso con el

tiempo en una misma industria, con ellos cambian las fuerzas motrices y las condiciones competitivas. El propósito de identificar los FCE es poder decidir qué es lo más y lo menos importante para el éxito competitivo.

Siguiendo a Thompson y Strickland, se puede decir que el éxito del sector de análisis depende de diversos factores, entre los que se destacan:

Calidad

El concepto de calidad como factor clave de éxito comprende:

- Calidad en el *producto* (en relación a los insumos, su elaboración y su presentación).
- Calidad en la *distribución* y en el *servicio al cliente* (entrega rápida, frecuencia en las visitas y capacidad de respuesta ante los requerimientos de los clientes).

Dada las características que presenta el sector y la empresa en análisis es necesario situar al lector en el concepto de calidad de productos terminados. Para lo cual se define a continuación los productos que se comercializan:

- **Pan rallado:** es un producto que resulta de la molienda de pan francés, el cual se obtiene a partir de una mezcla de harina de trigo tipo 000, agua, sal y levadura.
- **Rebozador:** es un producto que resulta de la molienda de galletas, esto se obtiene a partir de una masa no fermentado hecha básicamente con harina de trigo 000 o 0000, agua y micro ingredientes. El rebozador, al no estar la masa fermentada posee una estructura de granos compactos y no porosos de lo que resulta una mínima absorción de aceite. El rebozador para relleno se distingue por su sabor neutro que se adapta a

cualquier tipo de empaste amalgamando de manera óptima todos los ingredientes. Es utilizado principalmente en el relleno de pastas frescas.

Ambos productos se utilizan para rebozar carnes rojas, aves, pescado y milanesas de soja. Siendo que el rebozador es utilizado como rellenos de pastas, chacinados, fiambres y rebozados de productos congelados.

Dentro del sector existen productos con calidades diferentes dependiendo de los procesos de producción y de elaboración, en los que se encuentran:

- Productos de alta calidad: productos elaborados en base a materia prima (pan francés y galleta) fabricada exclusivamente para ser molido y así obtener como producto final el pan rallado y rebozador. Los mismos elaboran diversas variedades de Rebozador y Pan rallado, donde se puede modificar las características organolépticas: color olor y sabor, o las características físicas, como granulometría, humedad y consistencia, logrando a la vista una gran homogeneidad en el producto final de acuerdo a las necesidades del cliente.
- Productos de media y baja calidad: productos elaborados en base a materia prima obtenida del sobrante y de las devoluciones de otros productos (pan lactal, bizcochos, pan criollo, pan salvado, entre otros). Es decir que son productos que se elaboran para recuperar pérdidas de los productos principales que comercializan. Es importante destacar que estos productos se presentan en el mercado con colores oscuros y la presentación del producto final es muy diferente al que se consigue en las definiciones antes presentadas.

Volumen de Producción

Hace referencia a la eficiencia en la producción de costos bajos, logrando economías de escala como consecuencia de la experiencia y del uso de una tecnología determinada que permite la producción en serie (tecnología de extrusión para la producción de rebozador y pan rallado).

Cobertura geográfica del mercado

Este factor implica la presencia de una poderosa red de distribución que permite la venta de los productos a un amplio número de clientes ubicados en distintos puntos del mercado geográfico. Al respecto, se destaca que es imprescindible que tal distribución se realice en medios debidamente adecuados, utilizando transportes con importante capacidad de carga y con equipos específicos a fin de conservar íntegramente la calidad de los productos. Este factor clave del éxito permite una amplia cobertura del mercado, que se traduce en diferencias muy significativas en los volúmenes de venta

3.1.1.4 Grupos Estratégicos

Un grupo estratégico es el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma -o similar- estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas:

- Por un lado, una industria podría tener un *sólo grupo estratégico* si todas las empresas que la conforman siguieran esencialmente la misma estrategia.
- Por otro lado, cada empresa podría ser un *grupo estratégico diferente*.

Sin embargo, por lo general existe un *número pequeño de grupos estratégicos* que capturan las diferencias esenciales entre las empresas en el sector industrial. (Thompson & Strickland III, 1999).

3.1.1.5. Barreras de Movilidad

Las *barreras generales* al ingreso dependen del particular grupo estratégico al que se quiere unir el de recién ingreso. Estas no sólo protegen a las empresas de un grupo estratégico contra el ingreso de empresas fuera del sector industrial sino que también proporcionan barreras para el cambio de la posición estratégica de un grupo estratégico a otro.

Las *barreras de movilidad* son las razones que impiden el movimiento de empresas de una posición estratégica a otra.

3.1.2. Análisis de la Situación Interna

La segunda etapa necesaria que permitirá a posteriori elaborar un diagnóstico acerca de la situación y posición de la empresa, consiste en el análisis de su situación interna, completando así junto con el análisis de la situación externa previamente desarrollado, el relevamiento del contexto global de la empresa.

Se trata de hacer una definición del negocio de la empresa para identificar en cada una de sus actividades o unidades de negocio, cuál es la función que desempeña cada una de éstas, el segmento de clientes que atiende, las tecnologías que utiliza, entre otras.

Otro aspecto fundamental del análisis, consistirá en relevar las distintas áreas y actividades que aportan valor a los productos y servicios que comercializa la empresa, observando la forma en que se satisfacen las necesidades de los clientes, centrandó también el análisis en las áreas claves y por tanto, en los posibles factores clave de éxito en el mercado en el que opera la empresa.

3.1.2.1. Cultura Organizacional

La cultura organizacional es un concepto del mundo contemporáneo, que ha cobrado gran relevancia en toda organización desde el punto de vista de la importancia de su análisis y descripción, en vistas de formular una misión y visión del negocio a futuro. Edgard Schein manifiesta que no podrá entenderse el aprendizaje organizacional, el desarrollo y el cambio planificado, si la cultura de la organización no es considerada como una fuente primaria de resistencia al cambio. En este sentido, manifiesta también que si los gerentes y líderes de la organización no toman conciencia de las culturas en las cuales se encuentran inmersos, dichas culturas serán las que los dirijan a ellos.

Antonio Lucas Marín, sostiene que la cultura empresarial “es el proceso- producto de construcción socio-histórica (bajo la influencia del entorno, los líderes de la organización y otros factores de contingencia) del sistema de significados (expresado y aprendido simbólicamente, y compartido por los miembros de esa organización) que configura la vida cotidiana de la empresa, y le confiere una identidad que la distingue de otras (Antonio Lucas Marín, 1994, p.146).

A lo largo de su desarrollo, cada empresa va configurando su propio carácter e idiosincrasia, bajo la influencia de la personalidad y valores del fundador y los líderes. Se considera a la cultura de la empresa como un “Iceberg”, como la parte emergente, visible, que se encuentra a su vez apoyada en una base sustentadora, invisible. En este sentido se distinguen tres niveles de cultura:

- Uno externo, observable (las formas culturales o significantes).
- Uno interno, no observable (los contenidos o significados).
- Y por último aquello que constituye lo subyacente.

Podemos caracterizar también a la cultura de una empresa como *fuerte* o *débil*, teniendo en cuenta el nivel de consenso entre los valores y creencias de los individuos que conforman la organización.

Otra variable determinante de la cultura es la que corresponde a la *Apertura-Cierre*, determinada por el grado de permeabilidad de la entidad a la realidad cultural existente, a los cambios y necesidades del contexto.

3.1.2.2. Conducción y Liderazgo

Líder Directivo

Esta clasificación implica conceder una importancia dominante a los hechos, a la sustancia estratégica de las decisiones y a la participación directa y personal del líder para guiar a su compañía a un rendimiento superior.

Los líderes directivos consideran tres supuestos básicos sobre las personas y las organizaciones:

- Las personas se motivan más por fuerzas internas que por estímulos externos.
- Las organizaciones necesitan fuertes empujones hacia la coherencia.
- La coherencia y la sustancia son más importantes que el estilo.

3.1.2.3. Comunicación Organizacional

Una planificación estratégica involucrará a toda la organización más allá de los distintos niveles en que cada miembro intervenga, en definitiva, todo individuo tendrá una tarea o responsabilidad asociada al plan estratégico. En este sentido, conocer los tipos y

procesos de comunicación interna dentro de la organización se torna indispensable cuando de implantación de una estrategia de trata.

De esta manera, relevar dentro de la etapa de análisis interno de la empresa los flujos y tipos de comunicación se torna necesario para diagnosticar cómo se desempeña la organización en este aspecto, que será importante a tener en cuenta luego en el proceso de elaboración de la planificación estratégica propiamente dicha.

En lo que respecta entonces a los **flujos de comunicación**, encontramos los siguientes tipos (Villegas, 2007):

- **Comunicación Descendente:** es aquella en la que el flujo comunicacional desciende desde los niveles más altos de la organización hacia los inferiores. Se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de tareas, roles, funciones, directrices, políticas, etc. Su carácter principal se establece por la naturaleza misma de la organización; dar orden.
- **Comunicación Ascendente:** es aquella que contrariamente a la anterior, fluye desde los niveles jerárquicos y operarios inferiores hacia los más altos. Este flujo de comunicación permite que los colaboradores trabajen proactivamente en la toma de decisiones participando en el proceso de creación e innovación de la organización. En este sentido, este flujo de comunicación es indispensable porque refleja la retroalimentación del sistema.
- **Comunicación horizontal:** es aquella en la que la comunicación fluye entre miembros de un mismo nivel jerárquico o funcional. Es útil por cuanto la misma permite la sinergia entre distintos departamentos y el trabajo coordinado. Puede darse en ausencia de una autoridad y contribuye a la consolidación de la estructura organizativa.

Tal cual se mencionaba al inicio, es importante también analizar y relevar cuáles son los tipos de comunicación que se utilizan internamente en la empresa, a los fines de determinar a posteriori si serán efectivos para la puesta en práctica del plan estratégico (Villegas, 2007):

- **Comunicación Formal:** se refiere a aquella forma de comunicación establecida expresamente por la organización, en forma de protocolos, manuales, reglamentos, etc. Define el modo en que cada persona debe comportarse y cómo debe recoger y transmitir la información que circula dentro de la organización.
- **Comunicación Informal:** Cuando la comunicación fluye internamente en la empresa sin canales preestablecidos y surge básicamente de la espontaneidad de los colaboradores y empleados.

Así mismo, los tipos de información o la forma por la cual la misma fluye internamente en la empresa serán importantes de analizar también si se recuerda lo mencionado respecto a la planificación estratégica como un proceso continuo; por cuanto requiere de revisión y retroalimentación permanente desde todos los niveles organizaciones a los fines de validar las acepciones tomadas al inicio de la elaboración del plan, si la estrategia se está ejecutando tal cual lo planeado o bien si la misma sigue siendo coherente a tal momento, si las condiciones del entorno han cambiado o nuevos factores interna o externamente se han presentado, entre otras.

Todo lo anterior implicará definir los flujos de comunicación y la manera en que la información deberá ser transmitida a lo largo de la organización de manera de mantener activo el plan estratégico, la participación y el compromiso de todos los miembros de la organización, más allá de la importancia conocida que revista la comunicación en toda empresa.

3.1.2.4. Análisis estratégico de la empresa

El análisis interno de la situación de la empresa prepara el ámbito para equiparar la estrategia tanto a las circunstancias de su mercado externo como a sus recursos internos y a sus capacidades competitivas.

Thompson y Strickland, 1999, proponen abordar técnicas analíticas que son estratégicos básicos para la administración, debido a que exponen las fortalezas y deficiencias de los recursos de la compañía, sus mejores oportunidades de mercado, las amenazas externas a su rentabilidad futura y su posición competitiva en relación a sus rivales.

El enfoque del análisis de la empresa está orientado en:

- Funcionamiento de la estrategia actual de la compañía.
- Análisis de cada área estratégica de la empresa (precios y costos) por medio de la herramienta Cadena de Valor.

Evaluación del funcionamiento de la estrategia actual

Este punto hace referencia analizar y observar el resultado estratégico y ver si las distintas partes de la estrategia tienen consistencia lógica con la que se plantea. Lo primero que se intenta determinar es el enfoque competitivo de la compañía, esto es, si está luchando por obtener un liderazgo en costos, diferenciación o centrarse en un grupo específico de clientes.

Existen variados enfoques y modelos de estrategias que una empresa puede adoptar, y que varían según las dimensiones de la empresa, si cuenta con uno o distintos tipos de negocio, un producto o distintos tipos de productos, si opera en un único mercado o en varios, si sus fronteras son nacionales u opera en mercados extranjeros, etc.

Pero ciertos modelos se presentan como los más reconocidos y utilizados, por su capacidad de adaptación al general de las empresas. En este sentido, una de las herramientas para utilizar al respecto es la siguiente: Modelo de Estrategias Competitivas Genéricas, de Michael Porter. Elegimos esta herramienta porque consideramos la más adecuada para indagar el enfoque competitivo de la empresa en análisis. La misma nos brinda distintas opciones estratégicas que nos servirán de referencia teórica para encuadrar a la compañía en uno de los modelos que la herramienta nos plantea. Se presenta a continuación las Estrategias Competitivas Genéricas de Michael Porter:

Estrategias Competitivas Genéricas

El presente modelo desarrollado por Michael Porter, establece distintas opciones estratégicas que surgirán de la elección del alcance competitivo o mercado objetivo en el que la empresa desea enfocarse y de la estrategia o ventaja competitiva que pretende desarrollar para ese mercado.

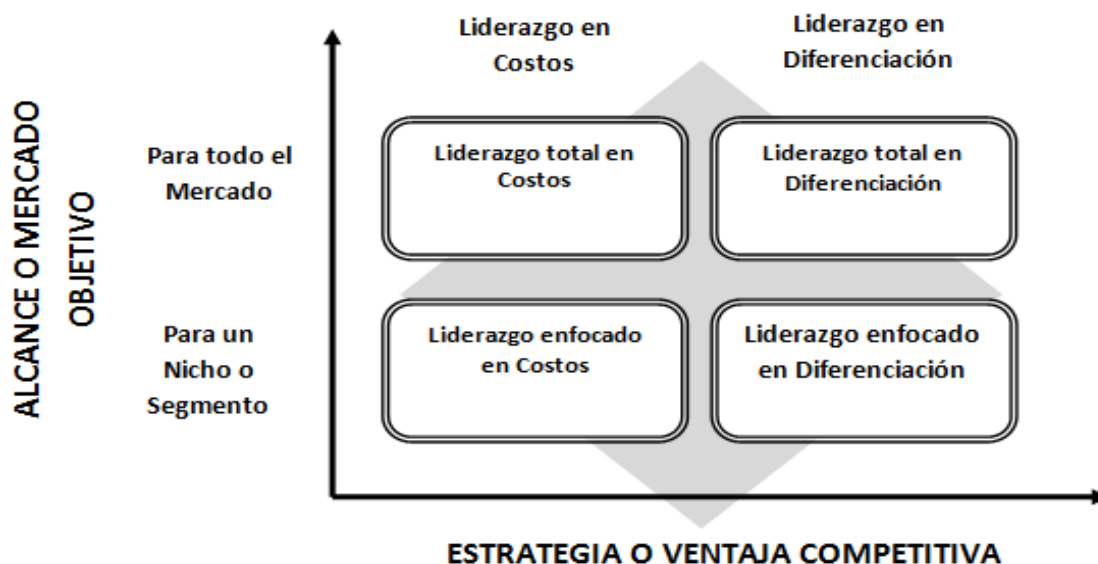


Figura 3: Estrategias Genéricas de Michael Porter. Modelo de Estrategias Competitivas Genéricas. Porter, M. (1991) *Estrategia Competitiva*. Pág. 144, Figura 5.1

Si bien del gráfico anterior pueden observarse cuatro opciones estratégicas de negocios para establecer la posición estratégica que desee adoptar la empresa y defenderla contra sus competidores (los cuatro cuadrantes dentro de la matriz), la realidad es que el modelo plantea dos opciones estratégicas centrales; Liderazgo en Costos y Liderazgo en Diferenciación, en donde dependiendo del alcance o mercado objetivo al cual la empresa desee apuntar su estrategia, abrirá el abanico de que tales estrategias de liderazgo sean "totales" o bien se enfoquen en un nicho de mercado o segmento específico de clientes, ya sea en "Costos" o en "Diferenciación".

Se detallan las opciones estratégicas de la siguiente forma:

- **Estrategia de liderazgo en costos:** Representa el conjunto de acciones integradas que desempeña la empresa para producir bienes o servicios que tengan características aceptables para los clientes, al costo más bajo posible en relación con el de sus competidores (Hitt, 2008).

De esta manera, la empresa que aplique la estrategia de liderazgo en costos, se dirige a un amplio segmento de clientes meta (cuadrante superior izquierdo), concentrándose en encontrar la manera de reducir sus costos en relación con los de sus competidores, pensando siempre en la forma de realizar sus actividades principales y las de apoyo de modo que les permita disminuir sus costos un poco más, al mismo tiempo que mantienen niveles competitivos de sus productos o servicios.

- **Estrategia de liderazgo en diferenciación:** Representa el conjunto integrado de acciones que desempeña la empresa para producir bienes o servicios (a costo aceptable) que los clientes percibirán como diferentes en sentidos que son importantes para ellos (Hitt, 2008).

De esta manera, una empresa que aplica una estrategia basada en la diferenciación, en lugar de enfocarse en los costos, se concentra siempre en invertir y desarrollar atributos que diferencian a un bien o servicio de formas que los clientes valoran. Así, buscan diferenciarse de sus competidores en la mayor cantidad posible de dimensiones.

- **Estrategia de enfoque:** como se había mencionado anteriormente, la estrategia de enfoque implica concentrarse en satisfacer a un segmento o nicho particular de la industria o sector excluyendo a otros. Consiste en un conjunto integrado de acciones que desempeña la empresa para un segmento específico del mercado, en donde la meta de la estrategia puede ser:
 - Un grupo particular de compradores (por ejemplo, jóvenes o personas de edad mayor).
 - Un segmento diferente para cada línea de productos.
 - Un mercado geográfico específico.

Análisis de cada área de la empresa (precios y costos) por medio de la herramienta Cadena de Valor.

Uno de los elementos más reveladores de que si la posición de negocios de una compañía resulta poderosa o precaria, es si sus precios y costos son competitivos con los de sus rivales en la industria. Los negocios de las compañías se componen de un conjunto de actividades que se emprenden en el curso del diseño, la producción, la mercadotecnia, la entrega y el respaldo de su producto o servicio. Cada una de estas actividades origina ciertos costos. Los costos combinados de todas estas actividades definen la estructura de costos internos de la compañía. Además, el costo de cada actividad contribuye a descubrir si la

posición o costo total de la compañía en relación con la de sus rivales es favorable o desfavorable.

La cadena de valor de una compañía identifica las principales actividades que crean valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas. La cadena de valor de una empresa y la forma en la cual se desempeña cada actividad reflejan la evolución de su propio negocio y de sus operaciones internas, la estrategia, los enfoques que utiliza en su ejecución y la economía fundamental de las actividades de las mismas.

Hermida, Serra y Kastika (1999) en su libro “Administración y Estrategia” hacen referencia a que la cadena de valor “desagrega” a la empresa en sus nueve actividades estratégicas más relevantes. Consideramos pertinente el uso de esta herramienta para el análisis de la empresa en estudio, ya que la misma es de suma utilidad en compañías que tienen transformación de materias primas en productos finales, entre ellos, adquisición de insumos, producción, distribución, apoyo de ventas y estrategias de mercadotecnia y servicio. Las actividades de apoyo sirven de respaldo y estructura funcional para las tareas de las actividades primarias. Distribuidas de esta forma, nos permitirá una descripción mas grafica de las funciones que desarrolla la organización.

A continuación desarrollaremos en pequeñas palabras cada etapa fundamental en el análisis de esta herramienta:

Las actividades primarias son las cinco categorías básicas que intervienen en el esquema de cualquier sector industrial:

ACTIVIDADES PRIMARIAS: son aquellas que tienen relación con la creación física del producto. Se distinguen cinco categorías:

Logística Interna: es el proceso y estructura de compras, almacenamiento de materias primas, manejo de materiales, control de inventarios, políticas de control de calidad.

Actividades de Apoyo

Figura 4: Cadena de Valor, Hermida, Serra y Kastika (1999) “Administración y Estrategia”.

Pág 85, Figura 3.4

Logística Interna: es el proceso y estructura de compras, almacenamiento de materias primas, manejo de materiales, control de inventarios, políticas de control de calidad. Su estudio constituye un vehículo importante para la optimización de los costos, negociación de los precios y plazos de pago de materia prima.

Operaciones: consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en el producto final, como así también el mantenimiento de los equipos y maquinarias.

Logística Externa: se refiere al almacenamiento y distribución física del producto a los compradores.

Mercadotecnia y Ventas: son todas las actividades asociadas a la publicidad, promoción, fuerza de ventas, relaciones del canal.

Servicio: comprende la prestación de servicios para realzar y mantener el valor del producto. En esta categoría se distingue los denominados “Momentos de Verdad”: es cuando el cliente se encuentra cara a cara con algún componente de la organización; momento en el que realiza una evaluación de los servicios y de la empresa; y de esa evaluación, dependerá la continuidad o no del servicio, para lo cual la firma debe trabajar con eficiencia para satisfacer las expectativas del cliente en cada momento de verdad.

ACTIVIDADES DE APOYO: son las tareas funcionales que permiten llevar a cabo las actividades primarias. Se distinguen cuatro categorías:

Infraestructura de la empresa: sobre esta actividad se apoya la cadena completa y no cada una individualmente. Incluye la administración general, contabilidad, finanzas, planeación, administración de la calidad y asuntos legales.

Administración de los recursos humanos: las personas son, en definitiva, quienes efectúan todas y cada una de las tareas de la empresa, por lo cual es sumamente importante determinar habilidades y capacidades requeridas para realizar la búsqueda, contratación, entrenamiento y compensaciones del personal.

Desarrollo tecnológico: el desarrollo de tecnologías tiene implicancias desde la investigación y el diseño del producto, hasta el diseño de know how, equipos, además de procedimientos y conocimientos.

Abastecimiento: estas actividades suelen confundirse con los aspectos tratados en Logística Interna; sin embargo, las tareas que desarrollan cada una son diferentes. El abastecimiento se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí. Así, no sólo se hace referencia a los insumos que se adquieran en el área compras, sino también a las maquinarias que se adquieran para la

planta, los elementos de protección para los empleados como cascos, guante, etc.; hasta una asesoría en marketing que requiera la alta gerencia.

Margen

Es la diferencia entre el valor total y el costo implicado en crear un producto. El fin de cualquier estrategia genérica es la de crear un valor superior a los costos en los que incurre la firma para generar dicho bien o servicio.

Ventaja Competitiva

Conociendo de manera desagregada cada una de las actividades de la organización, se identifican aquellas que generan más valor dentro de la cadena. Si además, se hace posible desarrollar estas funciones a un costo menor que nuestros competidores, o de manera tal que genere una diferenciación, se estaría logrando entonces una ventaja competitiva. Ésta surge de las habilidades distintivas con las que cuenta una empresa.

3.1.2.5. Matriz BCG (BOSTON CONSULTING GROUP)

Es una herramienta que ayuda a dirigir la decisión de inversión y clasificar los productos, acorde con su participación en el mercado y la tasa de crecimiento del mismo. El análisis de esta herramienta necesita conocer en detalle el cuadro relativo de participación dentro de la cartera de productos de la empresa para poder aplicar la misma.

La aplicación de la matriz BCG determina cuáles productos son rentables y cuáles requieren un mayor monto de inversión, para desarrollar así, estrategias asociadas pertinentes (Ancín J. M., 2009).

Se analiza a partir de dos variables:

- el *Crecimiento de Mercado*, que permite medir el ciclo de vida del producto; y

- la *Participación del Mercado*, que indica la posición en el mercado que ocuparán las distintas Unidades Estratégicas de Negocios o productos de la empresa, considerando aspectos tales como la curva de experiencia y la rentabilidad obtenida.

La matriz resultante tiene cuatro cuadrantes: estrella, vacas lecheras, perro e interrogante (Ancín J. M., 2009).

3.1.2.6. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

El análisis FODA se basa en el principio fundamental de que los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía (como lo refleja el equilibrio entre las fortalezas y debilidades de sus recursos) y su situación externa (que se manifiesta por las condiciones de la compañía y la industria, las propias oportunidades de mercado de la empresa y las amenazas específicas externas) que vulnerarían su rentabilidad y ubicación en el mercado (Thompson & Strickland III, 1999).

Puede verse en función de la definición anterior de Thompson y Strickland, como esta herramienta permitirá efectuar un diagnóstico eficaz sustentando en los análisis previos, tanto de la situación externa como interna de la empresa. En este sentido, el análisis FODA permite seguir la secuencia lógica del proceso de planificación estratégica, que en esta etapa refiere a abordar un diagnóstico que prepare a la empresa y sus directivos para la posterior definición de objetivos y estrategias que surjirán en consecuencia de esta matriz.

De esta manera, Thompson y Strickland argumentan que el análisis FODA implicará la identificación y definición de las oportunidades y amenazas que se desprenden de su contexto externo, así como de las fortalezas y debilidades que reflejan su contexto interno:

Fortalezas

La fortaleza es algo en lo cual la empresa es competente y/o al mismo tiempo le proporciona una competitividad mejorada. En este sentido, distintos factores, capacidades, competencias y activos tangibles o intangibles pueden constituir una fortaleza real o no en una empresa. El conjunto de los aspectos que una empresa disponga como fortalezas, determinará la dotación de recursos con las cuales la empresa podrá competir en su mercado o sector y basar o no sus estrategias.

Debilidades

En este contexto de diagnóstico, Thompson y Strickland manifiestan que una debilidad refiere a alguna carencia de la empresa, un bajo desempeño en relación a otras empresas competidoras del sector o alguna otra condición que coloca a la empresa en desventaja. Las debilidades internas son deficiencias en la dotación de recursos de una compañía y tendrán un impacto negativo mayor cuando las mismas refieran a factores, áreas o recursos claves para la competitividad de la empresa en su mercado.

Oportunidades

Según los autores citados anteriormente, dependiendo de las condiciones de la industria, las oportunidades de una empresa pueden ser abundantes o escasas y variar desde muy atractivas hasta marginalmente interesantes. De esta manera, la empresa deberá buscar de aprovechar aquellas que resulten más atractivas por cuanto tendrán un impacto positivo mayor en las actividades de la empresa, por el potencial de crecimiento, rentabilidad o mejora en su cuota de mercado que las mismas puedan generar.

Amenazas

Al igual que el mercado puede deparar oportunidades para la empresa, también habrá factores del ambiente externo que plantearán amenazas para su rentabilidad y podrán vulnerar su bienestar competitivo.

De esta manera, será imprescindible -y de allí la importancia de realizar un diagnóstico en esta etapa del proceso de elaboración de un plan estratégico - la labor de identificar las amenazas que puedan tener implicancias en el bienestar futuro de la empresa y evaluar posibles acciones estratégicas que se puedan emprender para neutralizar o disminuir su impacto.

Para abordar unas líneas finales respecto a la utilidad y el valor del Análisis FODA y en línea con los autores citados, puede arribarse a la conclusión de que identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se presentan a nivel interno y externo de la compañía respectivamente no solo determinará lo atractiva o no que puede ser la situación de la misma sino que aún mas importante, indicarán la necesidad de una acción estratégica. Es decir, "el análisis FODA deberá constituirse en una base para la acción" (Thompson & Strickland III, 1999, p. 254).

3.1.3. Diagnóstico de la situación

Siguiendo con la metodología de elaboración de un plan estratégico mencionado en la introducción de este marco teórico y expuesto en la *Figura 1*, la segunda etapa del proceso - aún en la primera fase- refiere al diagnóstico de la situación de la empresa.

En todo ámbito, el diagnóstico es siempre la consecuencia de un análisis previo a partir del cual puedan extraerse conclusiones y definir una estrategia concreta. José María de Vicuña Ancín, menciona que en el plan estratégico el diagnóstico es también una

consecuencia de un análisis previo, a la vez que una síntesis del mismo a partir de la cual se es capaz de identificar las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y con el que se descubre aquellos puntos en los que el negocio se muestra fuerte o débil respecto de los competidores. En función de lo dicho por el autor, no debe significar un acopio de información del análisis interno y externo realizado previamente, sino una etapa que permita identificar y definir los puntos relevantes que marcarán la estrategia de la empresa a futuro.

De esta manera y habiendo llevado a cabo previamente un análisis externo e interno de la empresa, esta etapa de diagnóstico permitirá realizar una síntesis de aquel análisis, traduciendo lo relevado en ambos contextos en oportunidades y amenazas reales así como también en puntos fuertes y débiles que se presentan en la realidad actual de la empresa.

La identificación de este FODA no es el fin del análisis en cuestión, sino una herramienta más de las que se aplican para realizar el Diagnóstico Situacional de la empresa cuyas actividades se desean planificar.

En tal diagnóstico, se transmite la realidad de la empresa al momento del análisis, por ende, en el mismo se hace referencia a las variables que deberán ser tenidas en cuenta para la fijación de objetivos, la selección de estrategias y el posterior desarrollo de planes de acción.

3.2. SEGUNDA FASE

3.2.1. Decisiones Estratégicas

3.2.1.1. Sistema de Objetivos Corporativos

En esta etapa se reflejará la planificación estratégica propiamente dicha, por cuanto se definirá la misión y visión de negocio y los objetivos estratégicos necesarios para guiar a la empresa en el camino de convertirse en aquello que enuncia su visión. Pero al mismo tiempo, deberá basar tales objetivos teniendo en cuenta el diagnóstico realizado de su situación, es

decir, los factores incluyentes de su entorno y la dotación de sus recursos internos, aspectos que condicionarán los planes a futuro.

3.2.1.2. Misión del Negocio

Según José María Sainz de Vicuña Ancín, "la misión es una declaración escrita en la que se concreta la razón de ser o propósito de una organización. Responde a la pregunta ¿Por qué existimos?" (Ancín, 2009, p. 137).

Thompson y Strickland en líneas similares, definen que "la declaración de misión tiende a referirse a la actual esfera de acción de la empresa; quiénes somos y qué hacemos" (Thompson & Strickland III, 1999, p.287).

En este sentido, mencionan que las declaraciones de misión deben hacer hincapié en los productos y servicios actuales de la empresa, los tipos de clientes a los que sirve y las capacidades tecnológicas y de negocios con que cuenta.

Considerando las definiciones antes expuestas, se tiene una idea clara a lo que nos referimos con misión; se trata de definir de manera consensuada entre la alta dirección y los gerentes de las áreas claves, cuál es el propósito actual de la empresa, su razón de ser, a lo que se dedica y cómo y para quién lo hace.

3.2.1.3. Visión de Negocio

Teniendo en cuenta el concepto anterior, se entiende que lo que una empresa trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía.

Pero es necesario distinguir de ello la clase de empresa que se está tratando crear y la posición de negocios que se desea delimitar en los años por venir. Es decir, "lo que deseamos sea o se convierta nuestro negocio más adelante". (Thompson & Strickland III, 1999, p. 289). Se encuentra aquí con la visión del negocio.

En relación a ello, el establecimiento de una visión estratégica consensuada a futuro, resultará más exitosa que el sólo hecho de enfocar y administrar recursos en función de la actual configuración del negocio, es decir, concentrándose en su misión. En este sentido, se acuerda con los autores citados en que un administrador no puede tener éxito como líder de una organización o como creador de una estrategia sin haber establecido hacia dónde quiere dirigirse la empresa, de los cambios que se requieren en la configuración del negocio y de las capacidades y habilidades organizacionales indispensables que necesitará desarrollar para ser competitivo y alcanzar esa posición deseada.

3.2.1.4. Objetivos Estratégicos

Definidas o re-definidas la misión y visión que serán la base sobre las cuales deberán versar las posteriores etapas, el siguiente y último paso en esta segunda fase del proceso de elaboración del plan estratégico se refiere al establecimiento de los objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos representan un compromiso de la administración con el logro de tareas de desempeño específicas dentro de un lapso de tiempo específico; exigen resultados que se vinculen de manera directa con la visión estratégica o de negocio y con los valores fundamentales de la compañía (Thompson & Strickland III, 1999, p. 295).

Lo importante de lo mencionado por los autores, radica en que si la misión y visión de negocio no se traducen en tareas de desempeño específicas y mensurables y que los líderes y directivos no se sientan presionados para mostrar un progreso hacia el logro de dichos objetivos, se "cae" en el peligro de que las exposiciones de misión y visión acaben solo en palabras agradables y sueños no realizados.

En este sentido, Thompson y Strickland mencionan que los objetivos estratégicos deben expresarse en términos cuantificables incluyendo al mismo tiempo un límite de tiempo para su logro. "Deben explicar de forma detallada cuánto, de qué clase de desempeño y para cuando" (Thompson & Strickland III, 1999, p. 296).

Puede verse así la importancia de los objetivos estratégicos que guíen a la empresa hacia el futuro sean un fiel reflejo de aquello en que pretenden ser y transformarse como negocio. Por ello es que se acuerda con lo expuesto por Sainz de Vicuña Ancín en lo que refiere a los principales conceptos a tener cuenta respecto a éstos objetivos estratégicos:

- Que los objetivos estratégicos se supeditarán siempre a la misión y visión de la empresa.
- Que deben ser concretos, deben cuantificarse, ser realistas y al mismo tiempo voluntaristas, motor de la actividad empresarial y coherente tanto entre sí como con la visión de la empresa.
- La esencia de todo objetivo debe ser la de solucionar un problema de la empresa o sacar rendimiento de una oportunidad de mercado.

Puede verse en lo anterior, más allá de la consideraciones respecto a lo que deben expresar los objetivos estratégicos, cómo queda expuesta la secuencia del proceso de elaboración del plan estratégico, partiendo del diagnóstico de situación, de la misión, visión y valores para en esta etapa, poder definir objetivos estratégicos alineados y sustentados en las etapas previas y que al mismo tiempo sentarán las bases para las siguientes etapas.

Es importante lo mencionado anteriormente por cuanto a partir de los objetivos estratégicos centrales, puedan desplegarse una serie de objetivos específicos alineados que permitan una mayor apertura de los anteriores, con niveles de desempeño más específicos para el logro de aquellos.

En esta misma línea, Sainz de Vicuña Ancín menciona la necesidad de que "los objetivos estratégicos sean desplegados; el único modo de asegurar el cumplimiento de los objetivos generales o estratégicos es hacer su despliegue a todos los niveles de la empresa de modo que la actividad cotidiana esté directamente relacionada con los mismos" (Ancín, 2009, p. 145).

3.2.2. Estrategias

En esta etapa, comprendida dentro de la segunda fase de la elaboración del plan estratégico, se hace necesario determinar cuál o cuáles serán las estrategias que la empresa optará para cumplir los objetivos estratégicos previamente determinados y que han sido desarrollados en el apartado anterior.

De esta manera, las estrategias se entienden "como la elección de una entre dos o más alternativas" (Hitt, 2008, p. 135). De esta manera, cuando la empresa opta por una estrategia decide seguir un curso de acción en lugar de otros. La o las estrategias que la empresa defina para alcanzar sus objetivos, deberá considerar las oportunidades y amenazas presentes en su entorno, así como sus recursos internos, capacidades y competencias.

En este sentido y considerando el apartado anterior, los objetivos estratégicos se refieren al "qué" y al "cuándo", mientras que la estrategia se refiere al "cómo". De esta manera, la estrategia revelará la forma y la manera en que la empresa buscará lograr sus objetivos. Así mismo, los autores citados en el párrafo anterior mencionan que "las estrategias tienen un propósito, preceden a las acciones que se tomarán al respecto y demuestran una comprensión de la visión y la misión de la empresa".

Puede verse así como la estrategia será una elección entre otras alternativas posibles, considerando la mejor forma de cómo lograr los objetivos propuestos, considerando el entorno -interno y externo- de la empresa, así como la misión y visión que la misma ha definido para su negocio y el futuro del mismo.

3.3 TERCERA FASE:

3.3.1. Decisiones Operativas

Planes de Acción

Los planes de acción representan el capítulo final en la elaboración de la Planificación Estratégica. Habiendo definido la Visión, Misión, Objetivos y Estrategias, se aborda aquí a la sección final del Plan. “Es como si a todo el entramado teórico estratégico que hemos desarrollado hasta ahora le dotásemos de extremidades con las que poder caminar. En definitiva, es la hora de poner manos a la obra” (Ancín, 2009, p. 271).

Así, las estrategias definidas para la consecución de los objetivos estratégicos y específicos identificados, deben traducirse en acciones concretas para convertirse en estrategias efectivas. Para ello, a los programas y planes de acción deberá asignárseles un responsable que supervise y ejecute los planes, los plazos definidos para cada uno, así como también se asignen presupuestos en el caso que sea necesario.

Así, José María Sainz de Vicuña Ancín (2009) se refiere a la naturaleza de los planes de acción, argumentando que los mismos se referirán a las distintas estrategias que hayan sido abordadas anteriormente y alineados a los distintos objetivos de desempeño que hayan sido determinados para la empresa. De esta manera, los programas y planes de acción deberán mostrar coherencia con lo expuesto en las fases anteriores.

4. METODOLOGÍA

El presente Trabajo Final se encuadra en la modalidad de Proyecto de Aplicación Profesional (PAP), se desarrolló en el marco de la organización Trigo del Valle en la elaboración de un plan estratégico para la misma. Este trabajo se enmarcó dentro del tipo de investigación exploratoria y descriptiva. La metodología que se utilizará es de tipo cuantitativo y cualitativo.

Macro entorno (político, económico, social, tecnológico):

A través de fuentes secundarias, búsqueda de información en páginas webs y/o documentos referidos al tema a investigar. Los aspectos indagados son: principales variables políticas y económicas que impactan en el sector, tendencias sociales en los consumidores que se reflejan en el sector en análisis (productos light, congelados, entre otros) y nuevas tecnologías que impactan en reducción de costos y nuevas formas de producción a gran escala, en otras palabras oportunidades y amenazas del macro entorno que impactan en el sector y que influyen en el funcionamiento de la empresa.

Micro entorno (competencia, clientes y proveedores):

Fuentes primarias. A través de la observación directa, no participante, se realizó la entrevista al propietario de la firma. Por medio de las entrevistas estructuradas y no estructuradas se obtuvo información de la competencia, clientes y proveedores.

Competencia: se realizó una entrevista estructurada y no estructurada al propietario de la firma para conocer los competidores principales y secundarios. El instrumento que se utilizó fue la guía de pautas.

Clientes: a través de la entrevista estructurada y no estructurada profunda que se realizó al propietario de Trigo del Valle permitió conocer los distintos clientes. Los aspectos indagados fueron: relación existente con la firma, imagen que tienen de la empresa, atención al cliente, calidad de los productos, entre otros.

Proveedores: a través de la entrevista estructurada y no estructurada profunda que se realizó al directivo de Trigo Del Valle permitió conocer los distintos proveedores de este rubro. Los aspectos a relevados fueron: relación existente con la empresa, poder de negociación, cumplimiento del servicio, entre otros.

También se utilizó fuentes secundarias a través de la búsqueda de información en páginas web y/o documentos referidos para obtener información para conocer más en detalle a clientes, competencia y proveedores.

Análisis interno:

Fuentes primarias. A través de la observación indirecta y directa, no participante, se realizaron entrevistas y cuestionarios al propietario de la firma, gerente, empleados y asesorías externas. Por medio de las entrevistas estructuradas, no estructuradas y cuestionarios se recopiló la información. Muestreo no probabilístico.

A continuación se expone un resumen de los aspectos indagados:

Participante	Cantidad	Aspectos Indagados
Propietario	1	Clientes. Proveedores. Competencia.
Gerente General	1	Misión, visión, valores y filosofía, historia, recursos humanos, recursos financieros, infraestructura, productos ofrecidos (según ANEXO I).
Empleada Administrativa	1	Funciones y procedimientos del Área administrativa y demás actividades que realiza (según ANEXO IV).
Empleados del Área de Operaciones	6	Procesos de producción, horarios en los que trabajan, entre otros (según ANEXO III).
Empleados del Área de Logística Externa.	2	Proceso de distribución de los productos terminados, entre otros (según ANEXO II).
Bromatóloga, asesoría externa.	1	Calidad de los productos terminados, de la materia prima, entre otros (según ANEXO V).
Contador, asesoría externa.	1	Situación económica y financiera de la empresa (según ANEXO VI).
Tamaño de la Muestra	13	

Figura 5. Cuadro de Metodología de Investigación. Fuente de elaboración propia.

5. ANÁLISIS EXTERNO

5.1 MACRO ENTORNO

5.1.1. Escenario Económico y Político

Perspectivas Macro Económicas

En base a los datos obtenidos por los informes de coyuntura mensuales que realiza el consejo profesional de ciencias económicas se analizarán las principales variables políticas y económicas que impactan en el sector donde la empresa en análisis es protagonista.

En el plano político, el país luego de las elecciones legislativas de octubre de 2013, el partido que gobierna al salir derrotado y al no alcanzar la mayoría en el congreso, para lograr una reforma constitucional para acceder a un tercer mandato presidencial, la política y la economía se encuentran en un periodo de transición hasta el 2015 que asuma el próximo gobierno.

Así mismo, el gobierno a partir de inicio del 2014 comenzó con algunas modificaciones a las variables macroeconómicas para que le permitan hacer una transición ordenada para el próximo gobierno.

A lo largo del año 2013 se registró un creciente desequilibrio en las principales variables macroeconómicas, que se expresó, entre otros efectos, en una nueva pérdida de reservas internacionales de divisas –del orden de los U\$S 13.000 millones a pesar del cepo cambiario lo cual generó una fuerte preocupación, inclusive en las propias autoridades económicas.

Tal circunstancia motivó una serie de decisiones, entre las cuales se destaca una corrección del tipo de cambio, a través de una aceleración devaluatoria primero y después un

ajuste mucho más significativo en enero de 2014, que llevó la paridad a un valor establecido en el entorno de \$ 8 por dólar. Simultáneamente, se adoptó una política monetaria más restrictiva, que significó un incremento de aproximadamente 9 ó 10 puntos porcentuales en la tasa de interés anual.

Es claro que la intención oficial consiste en persuadir a los agentes económicos de que, en los próximos meses del año 2014, la tasa de interés estará en un nivel superior a la tasa de devaluación esperada –incluyendo el mercado paralelo de divisas–, con lo cual es más conveniente posicionarse en pesos y no en dólares. De tal manera, además, que para los exportadores agrícolas resulte conveniente no dilatar los embarques de la cosecha gruesa, que se realizan en gran medida durante el segundo trimestre del año. No obstante y por las dudas, el gobierno ha extremado los controles sobre la cadena de comercialización de los granos. Al mismo tiempo, han continuado las distintas negociaciones o gestiones –Club de París, *holdouts*, Ciadi, Repsol, etc. para volver a insertar a la Argentina en los mercados financieros internacionales. En tal sentido, también debe interpretarse la reciente difusión de un nuevo índice de precios, elaborado a partir de los cuestionamientos formulados por el Fondo Monetario Internacional.

Perspectivas del Índice de Precios e Inflación

El nuevo indicador se denomina Índice de Precios al Consumidor Nacional urbano (IPCNU) y mostró en enero de 2014 una variación mensual del 3,7%. Dicho porcentaje constituye el mayor reconocimiento oficial de inflación desde la intervención al Indec a principios del año 2007, fecha a partir de la cual el IPC fue abiertamente cuestionado por subestimar el alza de precios. El nuevo índice no ha sido recalculado hacia atrás, por lo que no es posible señalar un guarismo de inflación anual –abarcando todo el año 2013, por ejemplo– que sirva de guía en la actual discusión salarial. El único registro existente es el que

elaboran algunas consultoras privadas y cuyo valor promedio se difunde a través de lo que se denomina IPC-Congreso (que aumentó 28,4% en 2013 y 4,6% en enero último).

La falta de credibilidad en el anterior índice de precios oficial también pone en tela de juicio otros indicadores que calcula el Indec y cuyos valores dependen del índice de precios empleado. Es el caso de las cifras de crecimiento económico (PIB) y las vinculadas con las condiciones de vida (pobreza e indigencia), aspectos que tampoco serían re calculados en términos históricos. La reciente corrección del tipo de cambio –y la perspectiva de que se estabilice por algunos meses–, más la suba de las tasas de interés por menor incremento de la base monetaria, la intención de las autoridades en cuanto a que sean moderados los aumentos salariales y el anuncio de una reducción de los subsidios a los servicios públicos –energía y transporte–, conforman un conjunto de decisiones que intentan recomponer, aunque sea parcialmente, ciertos desequilibrios macroeconómicos.

El eventual efecto antiinflacionario de las medidas es aún incierto, dado que implican señales contradictorias en tal sentido, y porque resta definir una variable absolutamente relevante como es el salario. Pero en lo que existe un consenso más amplio es en el carácter limitativo que tales medidas tendrán sobre el nivel de actividad a lo largo del año en curso 2014. La mayoría de los analistas están proyectando una situación de estancamiento o ligeramente recesiva, que también podría afectar al mercado laboral. Un problema central al respecto es la baja credibilidad en los anuncios del gobierno, circunstancias que limitan la validez temporal de los mismos y obligaría, en última instancia, a adoptar medidas de ajuste o corrección cada vez más severas. Por lo tanto, es complejo proyectar razonablemente el comportamiento esperado de las principales variables macroeconómicas.

www.consejo.org.ar/publicaciones/IEC/files/349_marzo_14.pdf. *Informe Económico de Coyuntura. Consejo Profesional de Ciencias Económicas. Recuperado el 20 de Marzo de 2014.*

Perspectivas para el Mercado Laboral

Las cifras oficiales sobre el comportamiento de los precios en los próximos meses y su cotejo con la percepción concreta de la sociedad acerca de la trayectoria del proceso inflacionario, constituirán una prueba ineludible para evaluar la recuperación o no de la confiabilidad en la información estadística oficial.

El otro tema significativo consistirá en el cierre de las negociaciones paritarias y en el nivel de conflictividad laboral subsistente, tanto por razones salariales como por los indicadores de ocupación.

Perspectivas para el Sector Agropecuario

El comportamiento de las variables económicas, sobre todo las macro, pero también las de los agentes económicos, a dos meses del comienzo de la cosecha gruesa, presenta un grado de incertidumbre como pocas veces.

La toma de decisiones está, por lo tanto, sujeta en grado superlativo a la evolución de esas variables, a saber: nivel general de precios, y en particular precio de los insumos, especialmente el gasoil; tasas de interés; valor de la moneda y medidas regulatorias directamente dirigidas al sector, como las principales.

Las condiciones objetivas siguen siendo favorables. Mercados externos, tanto para los granos como para productos ganaderos, se presentan favorables como para compensar eventuales contracciones de la demanda interna, si los niveles salariales y la tasa de

desempleo se presentaran restrictivos del consumo. El ingreso de divisas sería un resultado virtuoso que contribuiría a favorecer el buscado incremento de las reservas. Más aún cuando, salvo malas pasadas del clima, ya poco probable, se está frente a una cosecha que se espera será récord absoluto del grano exportable por excelencia: soja.

El comportamiento de este sector, resulta relevante su análisis ya que la empresa en estudio tiene implicancias directas en su principal insumo (harina, trigo) el como se comporten las variables agropecuarias durante el período 2014 y los próximos dos años.

Un salto en la avicultura

El consumo de proteínas por habitante de la población argentina no sufrió disminuciones en el último año a pesar de la importante contracción de la oferta de carne vacuna, que condujo a los niveles de consumo más bajos de los que se registran: 53 Kg. por habitante/año. Datos importantes del sector que pueden evaluarse como amenazas para los productos que comercializa la empresa en análisis.

www.consejo.org.ar/publicaciones/IEC/files/349_marzo_14.pdf. *Informe Económico de Coyuntura. Consejo Profesional de Ciencias Económicas. Recuperado el 20 de Marzo de 2014.*

Perspectivas para el Sector Industrial

Con respecto al nivel de actividad manufacturera en 2014, existe un amplio nivel de incertidumbre, si bien en principio las expectativas no son optimistas, habida cuenta entre otros factores, de las complicadas negociaciones salariales, el encarecimiento del crédito y la escasa reactivación de la economía brasileña.

• La Unión Industrial Argentina (UIA) estimó a mediados de febrero que en 2014 la actividad de la industria manufacturera registraría una reducción de 1,5% ó 2% respecto del año precedente 2014.

Será obviamente importante, además, medir y analizar el impacto de la devaluación y, sobre todo, del aumento de las tasas de interés, sobre el nivel de actividad económica.

Las perspectivas de este sector nos presentan en pocas palabras la situación compleja en la industria para el año 2014 y su próximo período.

EN RESUMEN LAS VARIABLES POLITICAS Y MACROECONOMICAS:

- Proceso inflacionario acelerado debido a la devaluación.
- Enfriamiento de la economía por medio del salario.
- Pérdida del poder adquisitivo del salario para el año 2014/2015.
- Estancamiento de la actividad industrial.
- Altos niveles de déficit fiscal nacional y provincial impactaran en los acuerdos salariales para el 2014/2015. Entre ellos estatales, docentes, policías, entre otros.
- Impacto de la devaluación en la tasa de interés que impactará en el financiamiento de la pequeña y mediana empresa.

5.1.2. Escenario Socio Demográfico

En primer lugar es importante considerar de acuerdo al panorama que se proyecta en materia económica para los próximos años 2014/2015, que el consumidor en general se presentara con un nivel de poder adquisitivo menor debido al impacto de la devaluación y posterior aceleración de la inflación en la economía argentina. El consumidor a partir de estos

cambios es más analítico antes de realizar una compra, esto incluye evaluar los precios, buscar ofertas, precios cuidados.

Se pueden detectar algunas tendencias en la sociedad que influyen, de alguna manera, en el consumo de los productos del sector:

El consumo, factor central de la economía en la última década, cambiará sustancialmente en 2014. Devaluación, suba de precios y de tasas, recortes abruptos en la financiación y las promociones, y una muy segura pérdida del poder adquisitivo de los salarios confluyen en un escenario dominado por la incertidumbre.

La gente comenzó a tener malas expectativas, con claro impacto en el consumo, a fines del año 2013. De octubre de 2013 a enero 2014, el Índice de Confianza del Consumidor que elabora la Universidad Di Tella cayó 16%. La profundización del malhumor social se debe a múltiples causas. “Devaluación, suba de tasas, recorte de subsidios, caída del salario real, cero generación de empleo y menor crédito”.

Para las empresas, la creación de un vínculo sólido con el cliente es todo un desafío. Pero, más difícil aún resulta mantenerlo en el tiempo.

Esto se debe a que los argentinos hoy en día se enfrentan a un contexto inflacionario en el que se ven forzados cada vez más a comprar comparando previamente precios y aprovechando descuentos, cuotas y promociones.

Es por ello que los especialistas en consumo afirman que, en líneas generales, la clase media se caracteriza porque se maneja con "cautela" a la hora de los gastos y sólo, en la medida de lo posible, trata de no resignar las primeras marcas.

Y señalan que es el escenario económico el que lleva a los consumidores forzosamente a ser más "infieles" que en otros tiempos, incluso, más allá de sus preferencias.

Es decir, hoy se muestran más flexibles ante la posibilidad de adquirir un producto de menor valor y calidad que el que habitualmente compran, al elegir el comercio o

supermercado que ofrezca la mejor promoción a la que pueden acceder con sus plásticos y esto se traduce, según los especialistas, en una "prueba de fuego" para las firmas que quieren retener a sus clientes y que para ello deben librar una dura batalla contra la competencia.

A tal efecto, las redes sociales desempeñan un rol fundamental porque generan un espacio que permite a los clientes expresarse, sea a través de comentarios favorables o quejas -que luego habrá que atender- creando un lazo que vaya más allá de la mera campaña publicitaria.

Tendencia Light: Argentina está atravesando una etapa de transición nutricional que supone cambios en los patrones alimentarios y nutricionales. En los últimos años, el consumo de productos "Light" considerados más "saludables", crece muy por encima de los productos tradicionales, especialmente en las categorías de gaseosas, jugos, panificados, barras de cereales, mermeladas, yogures, dulce de leche y quesos. La tendencia es mundial ya que la obesidad es una enfermedad que afecta a todo el mundo. Estimación para los próximos cinco años: esta tendencia es prácticamente irreversible. En un futuro cercano todos los alimentos y bebidas serán Light.

Saporosi G. (2011). Brand Report. *Tendencias en el escenario de la demanda en Argentina*.

Recuperado el 22 de Febrero 2013 de

http://www.brandreportblog.com/index.php?option=com_content&view=article&id=140:tendencias-en-el-escenario-de-la-demanda.

Esta es una tendencia muy importante a considerar y a tener en cuenta en el sector y en la empresa. Las proyecciones que se realicen deben considerar propuestas para atacar esta amenaza que dentro de unos años si no se brindan productos de acuerdo con las nuevas modas o formas de vida, las empresas del sector pueden perder mercado. Considerarlas para luego brindar soluciones acordes a lo que los clientes solicitan permitirá convertirlo más que

en una amenaza en una oportunidad. Esta nueva tendencia puede afectar la demanda de aquellos productos que no reúnen las condiciones de “light” según lo planteado.

Congelados Vs. Delivery: la industria del delivery es un verdadero invento argentino, surgido a partir del no desarrollo del hábito de consumir alimentos congelados, y de la consecuente falta de una industria y una canal de congelados. En los países desarrollados, el aumento del consumo de alimentos congelados sigue creciendo, registrándose un consumo anual de más de 7 Kg. En el caso particular de la Argentina, si bien se registró una expansión en las ventas durante los 90s, por la difusión de la cadena de frío hacia la gran distribución minorista, el equipamiento de microondas y freezers en los hogares y el desarrollo del mercado institucional, la magnitud y velocidad del crecimiento del consumo depende fundamentalmente de la evolución de los ingresos personales (en descenso desde 1999) y de los precios al consumidor, que aún son muy elevados en términos relativos. Por eso, prácticamente todos los establecimientos gastronómicos generan gran parte de sus ingresos por el peligroso y poco sanitario mecanismo del delivery. Estimación para los próximos cinco años: existe un nicho importante para vender alimentos congelados a los países del MERCOSUR. Varias empresas argentinas harán las inversiones necesarias para atender estos mercados en los próximos 5 años. Con un horizonte más largo, se puede pensar en desarrollar el mercado interno. Saporosi G. (2011). Brand Report. *Tendencias en el escenario de la demanda en Argentina*. Recuperado el 22 de Febrero de 2013 de http://www.brandreportblog.com/index.php?option=com_content&view=article&id=140:tendencias-en-el-escenario-de-la-demanda.

Otra variable importante a tener en cuenta ya que el crecimiento de los productos congelados en las góndolas de las grandes cadenas de supermercados e hipermercados así

como también en los comercios minoristas es de un potencial muy importante como clientes para las empresas del sector de análisis. Algunos de los productos que presentan grandes crecimientos en el sector; patitas de pollo rebozadas, medallones rebozados, milanesas congelados, entre otros. Todos estos productos antes mencionados insumen como materias primas los productos que vende el sector de análisis.

5.1.3. Escenario Tecnológico

Tecnología del sector: la **extrusión** como tecnología flexible de procesamiento de alimentos: es una importante innovación tecnológica para la elaboración de una amplia variedad de productos incluidos rebozadores, pan rallado y coberturas para la industria de la alimentación. En un proceso tecnológico que permite una mayor producción minimizando costos fijos y variables. Una oportunidad importante para las empresas del sector en análisis.

Las Extrusoras son capaces de cocinar, expandir, esterilizar, deshidratar, texturizar, y dar forma a una amplia gama de productos, permitiendo que los altos niveles de calor y cortos tiempos de cocción den como resultado alimentos de alta calidad.

En pocas palabras esta es una operación económica, que permite una multiplicidad de oportunidades de procesamiento.

Ventajas del proceso de extrusión:

- Flexibilidad de operación, permitiendo la obtención de una gran diversidad de productos.
- Posibilidad de procesamiento en diversas formulaciones, permitiendo adecuar el nivel nutricional según las necesidades.
- Bajo costo de procesamiento.
- Tecnología simple.

- Mínimo deterioro de nutrientes de los alimentos en el proceso.
- Eficiente utilización de la energía.
- Ausencia de efluentes Inactivación de enzimas y factores anti nutricionales.
- Producción de alimentos inocuos.
- La alta productividad: Al ser un proceso continuo, permite una alta tasa de producción, requiriendo generalmente poco espacio y fuerza laboral para su funcionamiento.

La calidad del producto terminado: Al ser un proceso que eleva considerablemente la temperatura en poco tiempo, la extrusión logra retener los nutrientes esenciales del producto destruyendo los factores anti-nutritivos y los micro-organismos.

Las nuevas tendencias del marketing están llevando a un tipo de publicidad cada vez más personalizada y ajustada a la medida de las necesidades particulares de cada usuario.

Sin lugar a dudas que el público desea recibir publicidad e información cada vez más relevante, en el momento y en el lugar adecuado; si las empresas, vendedores on-line, creativos y agencias, logran entender esto, el resultado será la fidelización de los clientes y con este el mejoramiento de las ventas y negocios.

Todo este panorama es lo que ahora se denomina Publicidad 3.0, que se vale de la segmentación de mercados y de herramientas como la geolocalización, para ser más eficiente. Si se observa objetivamente, la modernidad está empujando a un usuario cada vez más conectado a la Web y por eso para las marcas, productos o servicios, es importante estar constantemente conectados.

Facebook, Twitter y Google, ya se están dando cuenta de esta dinámica y por eso comienzan a apostar a modelos de anuncios y publicidad 3.0, claro está, con estrategias en fase de construcción y optimización.

El comercio electrónico es un mundo de oportunidades para las grandes, medianas y pequeñas empresas que no debe ser desaprovechado. La constante evolución va abriendo una brecha cada vez más grande, entre quienes se atreven a incursionar en las nuevas tecnologías y quienes las ven con temor o indiferencia. Importante variable a tener en cuenta para lograr una ventaja competitiva, a través del impulso de estas nuevas tendencias.

Rodríguez Guerrero R. (2011). Estrategia sitios Web. La publicidad 3.0, el nuevo enfoque del comercio electrónico. Recuperado el 22 de Septiembre de 2011 de <http://www.estrategiasitiosweb.com.ar/noticias/la-publicidad-3-0-el-nuevo-enfoque-del-comercio-electronico.html>.

5.2. MICRO ENTORNO

5.2.1. Análisis del Sector

Definimos al sector donde se desempeña la firma:

“Empresas dedicadas a la elaboración y comercialización de rebozadores y pan rallado para la industria de la alimentación en la provincia de Córdoba”.

Como se desarrolló en el Marco Teórico, a través del modelo de las **“Cinco Fuerzas Competitivas” de Michel Porter** se estudió el micro entorno que rodea a la firma TRIGO DEL VALLE. El análisis de la industria consiste en examinar las fuerzas competitivas de un ambiente industrial a fin de identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta una organización.

5.2.1.1. Rivalidad entre los Competidores

Para determinar la intensidad de la competencia en esta industria hay que considerar la influencia de los siguientes factores:

- **La estructura de la competencia.** Esta variable divide al negocio del pan rallado y rebozadores como se explica en el marco teórico: tomando como variables diferenciadores el tipo de producto que las empresas ofrecen al mercado, calidad alta y baja y el volumen de producción:

- *Competidores Principales:* este grupo de competidores pertenecen a los productos de calidad alta. Se encuentran las siguientes empresas: Preferido (Molinos Río de la Plata), Mama Cocina (Molinos Cañuelas), Rosa Blanca (Ricotota), Silvina (Araujo S.R.L) Bammi (Grisino Torinese), Maprisa (Indupast S.A.), Pavocond, *Trigo Del Valle* y Mandy S.A

En la clasificación que corresponde a *competidores principales* tienen la característica de especializarse en la elaboración de los productos para uso industrial y minoristas, elaboran sus productos con materias primas naturales. Poseen variedad de sabores. La comercialización de este tipo de productos se realiza por lo general en los grandes centros de consumo masivo como supermercado e hipermercados para la venta minorista y la comercialización para uso, industrial se realiza a través de revendedores y distribuidores en todo el país.

La mayoría de estas empresas profesionalizaron las áreas de producción, producen con materias primas de buena calidad y los mismos poseen procesos de elaboración automatizados que les permiten manejar grandes volúmenes de producción, invierten en capacitación del personal, trabajan con agencias de marketing y comunicación con el fin de llegar a los consumidores desde la originalidad y creatividad. Con el fin de retener y captar nuevos clientes ofrecen alternativas a los consumidores en forma permanente, entre las que pueden mencionarse: productos de bajas calorías, variedad de productos para usos diferentes de las amas de casas, como así también para el uso industrial; el servicio de distribución

permite llegar a todo el país dado que algunos competidores toman pedidos por teléfono y otras más adelantadas por Internet.

Todo esto se ve reflejado en los altos precios que llegan al mercado debido principalmente al costo de distribución, ya que la mayoría de los competidores principales tienen sus plantas de producción en Buenos Aires y los clientes del interior del país (Córdoba) para el uso industrial necesitan de las características específicas del mismo, teniendo que pagar un precio más elevado.

En estos competidores principales se puede observar una variedad de productos tanto para el mercado minorista, como para el industrial.

La empresa líder del sector tanto en venta minorista como industrial es Preferido, marca comercial que pertenece a Molinos Río de La Plata S.A. Empresa líder en la elaboración de productos alimenticios con distribuidores en todo el país. Cuenta, además, con una segunda marca: Favorita, solo con la variedad rebozador, que se presenta en el mercado en cantidades menores y a un menor precio que su primera marca.

Los otros competidores principales como Mama Cocina (Molinos Cañuelas), Rosa Blanca (Ricotota), Silvina (Araujo S.R.L) desarrollan una amplia gama de productos pero no tienen la extensa red de distribución con la que cuenta la empresa líder como Molinos Río de La Plata. Bammi (Grisino Torinese), Maprisa (Indupast S.A.), Pavocond, y Mandy S.A. Compiten fuertemente en la provincia de Córdoba en el mercado industrial.

- *Competidores Secundarios*: Estos grupos de competidores pertenecen a los productos de calidad media o baja. Se encuentran las siguientes empresas: Panificadora Fargo S.A., Panificadora Veneziana, Bimbo y Panaderías en general.

Para comprender mejor la diferenciación de los principales competidores de Trigo Del Valle es importante aclarar los distintos mercados a los que se apunta:

Mercado del consumidor: los competidores que apuntan al mercado de consumidor final incluyen tantos a los competidores principales y secundarios que comercializan sus productos a individuos para el consumo personal. Estos negocios elaboran sus estrategias de venta para ganar más cuota de este mercado y posicionarse como líderes en el rubro compitiendo de esta manera con Trigo Del Valle. En este caso se encuentran como competidores **Principales**, Preferido, Mama Cocina, Rosa Blanca, Silvina; **Secundarios**, Fargo, Bimbo, Veneziana, y otras panaderías que comercializan estos productos con sus nombres de fantasías o marcas blancas. Se presentan en el mercado minorista en bolsas de 1 kg, 500grs y de 350 grs.

Mercado industrial: está formado por individuos y empresas que adquieren productos, materias primas y servicios para la producción de otros bienes para la industria de la alimentación. Aquí es importante destacar los usos industriales que los productos de este sector tienen para la comprensión del mismo. Gastronómicos: principalmente en la elaboración de productos terminados para el consumo, entre ellos se encuentran Restaurantes, Casas de Comidas, empresas de Catering, Hoteles, entre otros; Productos Semi Elaborados (congelados o precocidos y frescos) fábricas de milanesas y productos rebozados y empresas de elaboración de productos congelados; Industriales para el hilado de rellenos en general, (uso específico del rebozador) fábricas de pastas industriales, fábrica de chacinados y fiambres, entre otras.

En estos casos, se encuentran todos los competidores principales y secundarios por la magnitud que tiene el mercado industrial. Excepto el uso de rebozador para el hilado de rellenos, el resto depende las distintas calidades de los productos y los precios que el

industrial está dispuesto a pagar, en relación a la calidad de producto final que el mismo quiere producir. Es importante aclarar que los competidores secundarios, cuando tienen mucho stock de pérdidas (insumo para elaborar el pan rallado para los competidores secundarios) de sus productos principales ofrecen al mercado el pan rallado a precios muy bajos en relación a los precios del mercado, para liquidar el alto stock que tienen, aumentando la rivalidad en el sector entre competidores principales y secundarios.

Mercado Gubernamental: en la actualidad el estado no compra productos del sector, ya que terceriza sus compras por medio de las empresas de catering privadas que dan de comer en los colegios y demás reparticiones públicas. En este sector el mercado gubernamental no tiene un peso importante.

Mercado de Organizaciones no lucrativas: son aquellas instituciones tan diversas como iglesias, universidades, museos, hospitales y otras instituciones de atención médica, partidos políticos, sindicatos e instituciones de caridad. Ídem al mercado gubernamental, son tercerizados a empresas de catering en general.

- **La demanda del producto:** la demanda de los productos no es estacional, es pareja durante todo el año debido a la amplia variedad de sectores a los que apuntan los productos del sector, aunque se puede hacer una aclaración con respecto a productos rebozados y congelados con un mayor incremento de demanda en los períodos de primavera-verano, distinto a los productos para rellenos en los periodos otoño-invierno.

- **La implementación o no de armas competitivas:** las empresas que conforman esta industria están condicionadas por los precios y las calidades diferentes que ofrecen las panificadoras en general (competidores secundarios) a un precio muy bajo. Esto impacta directamente a las que conforman el grupo de los competidores principales de Trigo del Valle. Si bien, sus precios son más elevados que los de los competidores secundarios, no

están en relación con los parámetros de producción y calidad que se traducen en costos fijos y variables más elevados, ya que los competidores secundarios disminuyen pérdida utilizando los sobrantes de sus productos principales.

- **Costo de los clientes de cambiar a otras marcas:** en el mercado de rebozadores y pan rallado, los consumidores están diferenciados en aquel que desea y puede acceder a un producto de calidad y aquel que desconoce o no y prefiere pagar un precio menor accediendo a una calidad inferior. Sin embargo, es importante destacar que a nivel industrial especialmente en fábricas de pastas y el de elaboración de productos congelados necesitan específicamente los rebozadores elaborados con las especificaciones de calidad y granulometría que producen los grupos de competidores principales dentro del sector en estudio.

- **Objetivos estratégicos:** muchas de las empresas productoras del sector deciden no aumentar sus precios con el objetivo de hacer frente a los bajos precio que imponen el grupo de los competidores secundarios. El principal inconveniente que presenta las empresas elaboradoras (competidores principales) de estos productos es la falta de información de los consumidores finales e industriales de los procesos de producción y los ingredientes que utilizan sus competidores secundarios, y la calidad final que se obtiene de los mismos.

- **Barreras de salida:**

- **Activos especializados:** en la industria del sector, las empresas deben contar con la infraestructura adecuada y específica para sobrevivir en el mercado altamente competitivo. Esto implica una alta barrera de salida ya que los negocios deben permanecer por períodos largos en el mercado para poder subsanar las grandes inversiones en infraestructura, capacitación, etc.

- **Costos fijos de entrada:** la salida del sector trae aparejado altos costos, entre los que se incluyen los contratos laborales, contratos de locación, costos de reinstalación, etc.

Interrelaciones estratégicas y entre otros negocios y diferentes áreas: las empresas del sector buscan adicionar otros productos y servicios para diferenciarse de la competencia y subsistir a los altos costos fijos. Esto trae aparejado mayores inversiones en cuanto a mobiliario, capacitación y materia prima. Asimismo, estas nuevas estrategias hacen que los competidores permanezcan en el mercado sin darse por vencidos.

Barreras emocionales: En este sector, la mayoría de las empresas tienen sus orígenes en pequeños negocios familiares, con fuerte tradición, dependencia económica e intenso cariño hacia la empresa por parte de los miembros de la familia, generando una gran lealtad hacia el desarrollo y mantenimiento de la misma, y en consecuencia, en caso de necesidad de abandonar el sector, tales características representarán una alta barrera de salida.

Restricciones sociopolíticas: en el sector en estudio no hay restricciones para la salida de los competidores. Asimismo, este tipo de industria está en constante cambio, por lo que se debe realizar una evaluación de la misma periódicamente.

Mientras mayor sea la diferenciación entre los competidores menor es la rivalidad: en términos generales los productos de esta industria no presentan altos grados de diferenciación, lo que resulta una alta rivalidad competitiva. Sólo en algunos casos ya nombrados anteriormente se necesitan los productos con características especiales. Donde los competidores principales y secundarios se diferencian entre sí específicamente en calidad.

La estructura de costos puede incrementar la rivalidad: La situación actual de esta industria viene marcada por la competencia de precios, siendo los competidores secundarios los que fijan los precios y perjudicando al sector, de forma que disminuye la entrada de nuevos competidores. Los competidores principales, al poseer altos costos, necesitan diseminarlos en la mayor cantidad de producción posible aunque sea a menor precio.

Sin embargo, en el sector también compite en publicidad, innovación y calidad del producto y/o servicio. La rivalidad entre los competidores en esos aspectos conduce a que el sector no sea lo suficientemente rentable.

		Competidores del Sector	
		Competidores Principales	Competidores Secundarios
Barreras de Salida	Bajas		Inversiones bajas en infraestructura y tecnología.
	Altas	Altas inversiones en infraestructura y tecnología.	

Figura 6: Matriz de Barreras de Salidas del Sector. Fuente de elaboración propia.

5.2.1.2. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

Es necesario analizar las *barreras de entrada* de nuevos competidores de la industria:

Economías de escala: para la industria de los panificados y especialmente dentro del rubro rebozadores y pan rallados, esta barrera no representa un factor limitante para el ingreso de nuevos competidores. Sí se agrega que, como se desarrollará luego, esta variable condiciona la movilidad de las empresas dentro del sector para pasar de un grupo estratégico a otro, representando una barrera de movilidad.

Dificultad al acceso de tecnología y conocimiento práctico de la industria: representa una barrera ya que las empresas potenciales deben tener acceso a las herramientas

necesarias para la fabricación del producto. Asimismo, se enfrentan con la necesidad de contar con el personal especializado y capacitado para este rubro. En este sector, existe tecnología para trabajar en gran escala, pero para comenzar con bajos niveles de producción no hay tecnología de punta que impida el ingreso al mismo, especialmente en la producción de pan rallado, que no se necesita maquinaria especializada para su elaboración. Distinto ocurre en la tecnología para la elaboración de rebozador que es de mayor complejidad y se necesitan inversiones importantes para su producción.

Preferencias de marcas ya establecidas y lealtad del cliente: en el mercado minorista los nuevos integrantes deben invertir mucho dinero en publicidad y marketing para poder posicionar su nueva marca, ya que actualmente existen marcas líderes que son elegidas por la mayoría de los consumidores. En el uso como insumo para la industria, no hay una identificación de marca que limite el ingreso, todos los productos son estándar y no presentan características que diferencien a una empresa con respecto a otra. En el caso del rebozador, es más específico y con características especiales.

Requerimientos de recursos: esta barrera se refiere que para producir es necesario una gran inversión en infraestructura, capacitación a los recursos humanos, maquinarias especiales, mobiliario e infraestructura.

Desventajas de costo independientes del volumen: las empresas establecidas presentan ventajas de costo que no están disponibles para los participantes potenciales. Estas ventajas se refieren al acceso a la materia prima más económica, tecnología de punta, grandes superficies y la experiencia adquirida por años de permanencia en el mercado.

Acceso a los canales de distribución: esta barrera puede ser un obstáculo para aquellas empresas que quieren ingresar a la industria con el objetivo de fabricar y

comercializarlos en los grandes centros de distribución minoristas como supermercados e hipermercados. Es decir, las empresas potenciales deben ofrecer descuentos a estos grandes centros para lograr penetrar en el mercado y poder posicionarse como marca.

Políticas reguladoras: para las empresas potenciales existen algunos impedimentos para el ingreso a la industria, como por ejemplo la habilitación de los negocios o de fábricas. Se necesitan trámites legales que pueden demorar o incluso impedir la apertura de los mismos. Además dentro de este sector es necesario adquirir la habilitación de la provincia que permite comercializar en todo el país, la misma requiere cumplir con rigurosos requisitos y erogaciones para conseguirlas.

		Competidores del Sector	
		Competidores Principales	Competidores Secundarios
Barreras de Ingreso	Bajas		Comienzan con pequeños negocios y no necesitan grandes inversiones.
	Altas	Grandes inversiones en tecnología e infraestructura para alcanzar altos volúmenes de producción. Experiencia, know how del negocio.	

Figura 7: Matriz de Barreras de Ingreso del Sector. Fuente de elaboración propia.

Matriz de Rendimiento del Sector: Un aspecto importante del análisis de un sector industrial es el análisis de las Barreras de Ingreso y de Egreso en su conjunto. Como se observa en la siguiente matriz:

<i>LAS BARRERAS Y LA RENTABILIDAD</i>		Barreras de Salida	
		Bajas	Altas
Barreras de Entrada	Bajas	<i>Rendimientos bajos, estables. (Competidores Secundarios)</i>	Rendimientos bajos, riesgosos
	Altas	Rendimientos altos, estables	<i>Rendimientos elevados, riesgosos. (Competidores Principales)</i>

Figura 8: Matriz de análisis de las barreras de ingreso y de egreso de los negocios Hermida, Serra y Kastika. (1999)

- El sector en análisis presenta en general, bajas barreras de ingreso y bajas barreras de egreso, lo que se traduce en rendimientos bajos y estables para los competidores. Además, por la facilidad de ingreso y de salida, (competidores secundarios) el sector resulta ser poco atractivo por la amenaza permanente de nuevos competidores.
- Para alcanzar las posiciones de los competidores principales tanto las barreras de entrada como de salida son altas. Esto se traduce en rendimientos elevados pero riesgosos, principalmente por la fuerte competencia en precios ya que son determinados por los competidores secundarios.

5.2.1.3. Poder de Negociación de los Proveedores

En esta industria, existen una amplia variedad de proveedores que abastecen a las empresas productoras del sector. El principal insumo que se necesita en este rubro es la Harina de Trigo 000 (tres cero) y 0000 (cuatro cero). Asimismo, no existe un único proveedor de este insumo sino que existe una amplia variedad de molinos que pueden abastecer (proveedores del sector) en la provincia y en algunas localidades del país. Es posible afirmar que no existe una cantidad mínima de suministradores que concentren mayormente la producción y que condicionen la adquisición de los insumos en óptimas condiciones de calidad, entrega y precio.

Por otro lado, se destaca en nuestra ciudad la presencia de proveedores de ciertos insumos -como electricidad, agua y gas- monopolizados por empresas del Estado y concesiones que en cierta forma imponen las tarifas que se deben aplicar para la industria.

Contribución de proveedores en calidad a productos de la industria: En este sector, todos los productos se elaboran con harina de trigo 000 (tres cero) y 0000 (cuatro cero) como principal insumo; y los productores no tienen empresas que concentren la compra.

Al mismo tiempo, existe una gran cantidad de oferentes del insumo, permitiendo al comprador cambiar fácilmente de proveedor; caso en el cual se desarrolla una negociación equilibrada.

Grado de especialización y de organización de la mano de obra: La mano de obra en el sector tiene un poder de negociación bajo debido a que no requiere de una gran especialización. Su organización tampoco representa una amenaza importante como puede suceder en otros sectores.

Costos de cambio de proveedor: no significan un costo elevado para las empresas ya que los procesos no tienen dependencia con el proveedor que genere un costo excesivo por el cambio del mismo. Tal como se refleja precedentemente, existe una amplia cantidad de proveedores para adquirir los insumos, posibilitando el cambio cuando la empresa lo considere pertinente.

Amenaza de proveedores de integrarse hacia delante: En el sector analizado esta situación ocurre ya que existen competidores como Molinos Río de la Plata (Preferido, marca líder del sector) y Molinos Cañuelas (Mama Cocina) quienes se integraron hacia adelante y se convirtieron en competidores. No obstante, éstos continúan siendo proveedores con las mismas condiciones que se manejaban con anterioridad. Por tal motivo, se destaca que pese a que esta característica se viene desarrollando hace tiempo, no ha logrado empeorar las condiciones de compra; al tiempo que la integración de los proveedores sólo se ha realizado en los canales de venta minorista (supermercados, hipermercados y distribuidores) y sólo estos dos competidores lo han implementado.

5.2.1.4. Poder de Decisión de los Compradores

Cantidad de compradores importantes: El sector en análisis está constituido por una gran cantidad de compradores que evitan ejercer poder sobre el mismo. En la industria en estudio, se dividen los compradores del mercado del consumidor final y del mercado industrial. En el primer caso, se puede decir que son muchos los compradores, entre los que es posible mencionar supermercados e hipermercados como Jumbo Retail Argentina S.A. (Disco, Vea, Jumbo), Libertad, Wal Mart, Carrefour, Hipermercados Mayoristas, entre otros. Pese a que éstos son importantes, no ejercen poder que condicionen la rentabilidad del sector. Una característica de tales cadenas es la obtención de descuentos en sus compras debido a los volúmenes adquiridos, sin presionar en la imposición de precios a las empresas del sector.

En cambio, en el segundo caso (mercado industrial) se puede decir que son menos los compradores de este tipo de producto, sin embargo, estos tipos de clientes consumen teniendo en cuenta el precio, calidad y servicio dependiendo del caso como ya se explicó.

Costo de cambio para los compradores: el sector no presenta dificultades al comprador debido a la gran oferta de empresas vigentes en el mismo, (excepto en el uso industrial para el relleno de pastas). Es por esto que el comprador tiene un relativo poder para lograr que los precios, calidad -y otros- se condigan con sus necesidades específicas.

Amenaza de compradores de integrarse hacia atrás: las posibilidades de integrarse hacia atrás son muy bajas o casi nulas porque generalmente no están dispuestos a destinar capital ni tiempo para satisfacer sus deseos de consumir estos productos.

Amenaza del sector de integrarse hacia delante: las empresas de este sector tienen una probabilidad muy baja de integración por la existencia de una gran oferta de distribuidores en la provincia. Además, para integrarse hacia delante deberían ofrecer otras variedades de productos en sus puntos de ventas que hoy no comercializan. Es importante aclarar que en la actualidad, en el mercado, no existe ningún punto de venta minorista que comercialice únicamente rebozador y pan rallado. Las que sí han logrado la integración hacia delante son las panificadoras que comercializan en sus locales todo tipo de productos de sus rubros incluyendo pan rallado.

Son Clientes del Sector:

- Carnicerías y Pollerías
- Supermercados: Disco, Vea, Almacor, Mariano Máx., Buenos Días, Cordiez.
- Hipermercados: Libertad, Wal Mart, Carrefour.
- Hipermercados mayoristas: Tarquino, Diarco, Tadicor, entre otros.

- Restaurantes.
- Mini mercados.
- Fábrica de Pastas y Chacinados
- Fabricas de Milanesas y Productos rebozados
- Otros

5.2.1.5. Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos

El impacto que la amenaza de sustitutos tiene sobre la rentabilidad de la industria depende de factores tales como:

Disponibilidad de sustitutos cercanos: se pueden mencionar como productos sustitutos del pan rallado y rebozador son: sémolas y harina de maíz.

Cabe aclarar que los productos del sector son sustitutos entre sí (pan rallado-rebozador). Estos productos satisfacen la misma necesidad que el producto original y se puede acceder a ellos fácilmente.

Costo de cambio para el usuario: los costos en adquirir estos productos sustitutos no son altos, por ende, los compradores no tendrán problema en consumirlos.

Agresividad de los productores de sustitutos: actualmente los fabricantes de los productos sustitutos no han desarrollado con agresividad un posicionamiento importante de los mismos.

Contraste de la relación valor-precio entre los productos originales y sustitutos: no existe un marcado contraste en la relación valor-precio entre los productos de la firma en estudio y los sustitutos.

Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto: la calidad de estos productos sustitutos es inferior a la del producto original.

Estos productos constituyen una alternativa para satisfacer la demanda en la industria. Se debe poner atención a los precios y calidad de sus sustitutos pero los mismos no representan una amenaza importante para el sector.

5.2.2. Ciclo de Vida de la Industria

A lo largo del tiempo, las empresas atraviesan una serie de etapas bien definidas: comienzan con el *crecimiento*, luego la *madurez* y finalmente la *decadencia*.

Específicamente, la industria de análisis atraviesa su *etapa de madurez*: el mercado está completamente saturado y la demanda se limita al mismo. Durante este período, el crecimiento es bajo o cero. Este bajo crecimiento existente proviene de la población en expansión que trae nuevos consumidores hacia el mercado. En Argentina, la industria se encuentra madura pero presenta algunas características que pueden impulsar una nueva etapa de crecimiento. Resulta significativo destacar que para que el consumo de rebozador presente características de crecimiento, se deberá luchar fuertemente sobre su principal sustituto el Pan Rallado.

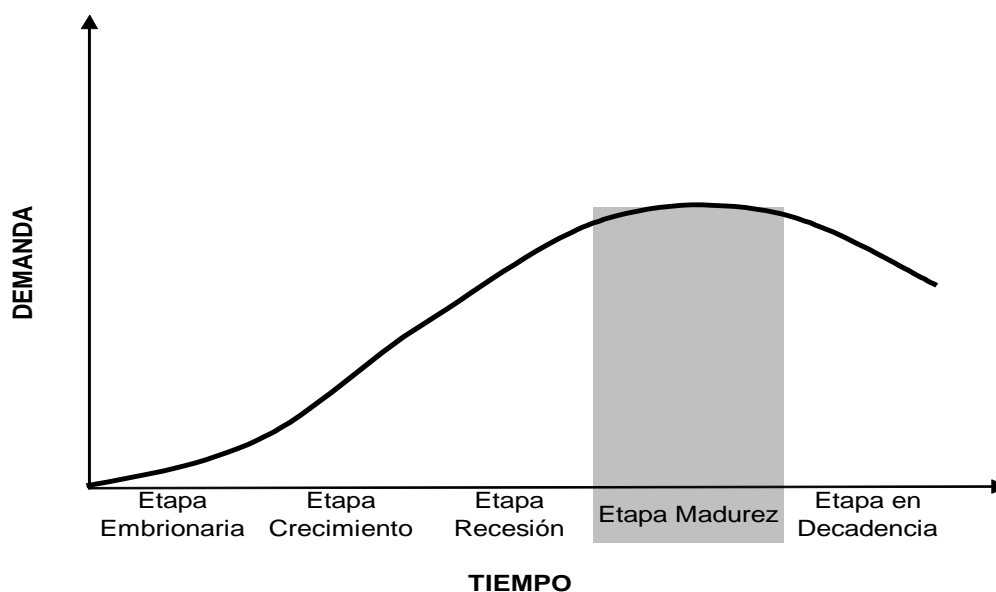


Figura- 9. Ciclo de Vida de la Industria. Thompson y Strickland.

5.2.3. Factores Claves del Éxito

La identificación de los factores claves del éxito (FCE) es una consideración estratégica primordial. Los factores de éxito varían de una industria a otra, e incluso con el tiempo en una misma industria, con ellos cambian las fuerzas motrices y las condiciones competitivas. El propósito de identificar los FCE es poder decidir qué es lo más y lo menos importante para el éxito competitivo.

Los factores claves de éxito de este sector son:

- **Calidad**
- **Volumen de Producción**
- **Cobertura geográfica del mercado**

5.2.4. Análisis de los Grupos Estratégicos

A partir del análisis y de la relación entre los anteriores factores claves del éxito, se determina la conformación de *Grupos Estratégicos* en función de los diferentes productos que comercializan en el sector:

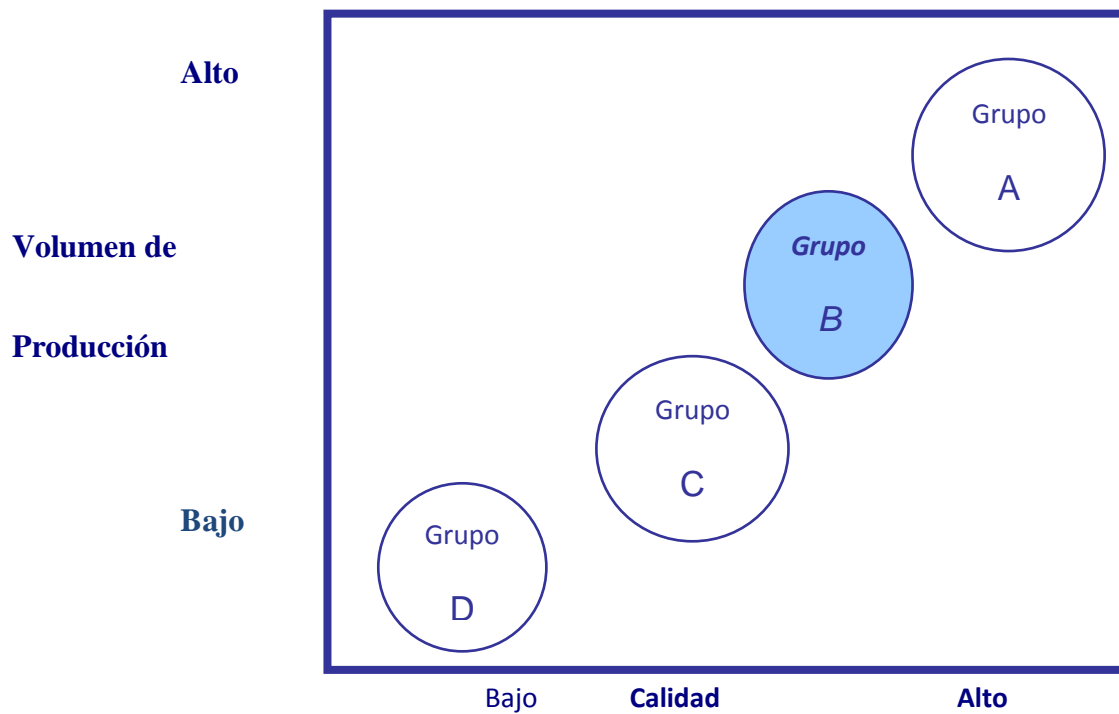
Pan rallado y Rebozador: Grupos Estratégicos -Volumen de Producción y Calidad-

Figura 10. Mapa de Grupos Estratégico de La Industria. Fuente de elaboración propia

Características:

- Grupo A. Las empresas Preferido (Molinos Río de la Plata), Mama Cocina (Molinos Cañuelas), Rosa Blanca (Ricotota), Silvina (Araujo S.R.L) Bammi (Grisino Torinese) y Maprisa (Indupast S.A.) cuentan con una infraestructura tecnológica que les permite la elaboración a gran escala obteniendo un alto volumen de producción. Es así que, en función de las características de estos procesos, los productos alcanzan un nivel de calidad alto; siendo sus canales de comercialización las cadenas de supermercados, hipermercados y distribuidores en todo el país.
- Grupo B: Pavocond, Mandy y Trigo Del Valle poseen una estructura similar en cuanto a calidad de los productos pero con menores volúmenes de producción. No

obstante, este grupo estratégico utiliza un cierto grado de tecnología en su elaboración, complementado con procesos manuales o artesanales.

- El grupo C: conformado por Panificadora Fargo, Veneziana y Bimbo presenta volúmenes de producción similares al grupo B, utilizando un cierto grado de tecnología y con un nivel de calidad inferior ya que recuperan las pérdidas de sus productos principales y comercializan en las grandes cadenas de supermercados e hipermercados.
- Finalmente, el último grupo estratégico lo conforman aquellas panaderías en general, presentando niveles bajos de producción y de calidad ya que recuperan las pérdidas de sus productos principales y sólo comercializan en su punto de venta.

5.2.5. Barreras de Movilidad

En el análisis del sector realizado se describen las barreras de entrada en general como bajas. En relación a ello, luego de ubicar y analizar también los distintos grupos estratégicos, es posible determinar cuáles son las razones que limitan el movimiento de una empresa del sector de un grupo estratégico a otro.

En los distintos grupos estratégicos aquí presentados, se encuentran aquellas empresas ubicadas en una *posición media* (grupo B y C) como el caso de Trigo Del Valle, Pavocond, Mandy , Fargo, Veneziana entre otras:

- Aquéllas que se sitúan en este conjunto presentan importantes barreras de movilidad que impiden a quienes recién ingresan poder ocupar o compartir sus posiciones.
- Poseen significativos niveles de capital invertido para lograr y mantener los niveles de producción y cobertura geográfica que los caracteriza.

- Ocurre lo mismo con los vehículos para la distribución ya que permiten obtener una amplia cobertura geográfica y llegar en condiciones óptimas a los distintos puntos de la provincia.

En los *grupos estratégicos líderes* encontramos a empresas como, Preferido (Molinos Río de la Plata), Mama Cocina (Molinos Cañuelas), Rosa Blanca (Ricotota), Silvina (Araujo S.R.L) Bammi (Grisino Torinese), Maprisa (Indupast S.A.). Es posible caracterizarlas como empresas de gran tamaño, siendo las barreras de movilidad hacia sus posiciones aún más difíciles. Es decir, las barreras para alcanzar los niveles de producción a gran escala que éstas presentan, implican:

- Adquirir un elevado desarrollo en infraestructura tecnológica a fin de alcanzar niveles superiores de producción.
- Invertir elevadas sumas de capital en insumos y productos como también para la distribución hacia los distintos canales de comercialización.

El efecto experiencia sigue siendo una condición alta para la movilidad de un grupo a otro. Se necesita conocer el negocio no sólo para el ingreso al sector, sino también para saber cómo producir a una escala media o grande sin perder características de calidad y elaboración.

Por otro lado, en relación al aspecto legal, hay que tener en cuenta que para moverse hacia este grupo estratégico, se deben cumplir importantes requisitos a fin de obtener la habilitación provincial como Registro Nacional de Establecimiento (RNE) que permita la venta en cualquier parte del país.

Estos aspectos representan las razones por las que se considera que a gran parte de las empresas del sector les resulte difícil moverse desde su ingreso a posiciones privilegiadas como comparten, en cierta medida, las empresas ubicadas en posiciones medias y grandes.

6. ANÁLISIS INTERNO TRIGO DEL VALLE

Luego de haber realizado la descripción y análisis del macro y micro entorno en el que se desenvuelve la empresa en cuestión esta instancia del trabajo implica enfocar puntualmente su propio estudio.

El análisis interno está basado en información actual y detallada sobre ventas, beneficios, costos, estructura de la organización, estilo de management, entre otros aspectos considerados.

Su objetivo es identificar puntos fuertes, débiles y restricciones dentro de la organización y en último término estrategias de respuesta, ya sea explotando los puntos fuertes o bien corrigiendo o compensando los puntos débiles.

6.1. RESEÑA HISTÓRICA

En el año 1969 Pedro Antonio Alonso comenzó con la fabricación, venta y distribución de diversas variedades de pan, fundando así una pequeña panificadora. Siguiendo con la tradición familiar de los padres comenzó con su propio negocio. Desde ese año, se encargaban de la producción y distribución de productos terminados y los revendían a sus clientes propios como a otros negocios. Con el tiempo las ventas fueron creciendo y comenzaron a comercializar sus productos en supermercados, mini mercados y minoristas.

Ya en el año 1994, su hijo Pedro Ezequiel Alonso, quien ayudaba a su padre en la distribución, detectó una fuerte disminución de ventas ocasionada por competidores con mayores volúmenes de producción que desplazaron a panificadora TRIGO DEL VALLE de sus principales clientes.

A raíz de ello, la empresa sólo colocaba en las cadenas de supermercados el pan rallado fraccionado para consumo familiar. Dado el importante crecimiento en las ventas, por la calidad del producto, a partir del año 1998, deciden especializarse en la producción de pan rallado y rebozadores con el firme propósito de representar la calidad que le ha permitido sentar bases sólidas, crecer día a día y comprometerse con sus clientes.

Actualmente la empresa elabora sus productos en la calle Suipacha 1056, Barrio Pueyrredón de la ciudad de Córdoba. Cuenta con la habilitación municipal correspondiente.

Con motivo del aumento de las ventas, la fábrica se fue ampliando, incorporando un nuevo horno, una nueva cámara, molinos y mejoras edilicias que permitieron incrementar la producción y la especialización en estos tipos de productos.

Es importante destacar que era necesario obtener la autorización para lograr distribuir la producción en toda la provincia de Córdoba; situación que se revierte al conseguir, en el año 2.000, la habilitación provincial para la producción y distribución de productos de panificación, habilitación que le permite a la empresa poder comercializar y distribuir en todo el territorio nacional y países integrantes del MERCOSUR.

A partir de 2.001 se añade a la producción el pan rallado preparado (condimentado listo para ser usado), logrando de esta manera satisfacer una demanda en constante crecimiento y brindar soluciones al sector gastronómico.

Este crecimiento incluyó también la incorporación de personal, hasta alcanzar, en el año 2.007 un total de 11 empleados distribuidos en toda la organización.

Asimismo, el aumento de las ventas permitió que la empresa adquiriera en el año 2.008 una nueva cámara para la producción de rebozador.

En el año 2011, se invierte en la ampliación de 150 m² de la planta para incrementar la producción que se encuentra en su capacidad casi óptima en la actualidad. Es importante destacar que la empresa para ampliar su capacidad productiva necesita invertir en nueva maquinaria que le permitan ampliar su volumen de producción.

Trigo del Valle es una empresa unipersonal propiedad del señor Pedro Antonio Alonso, la dirección de la misma está a cargo de él junto con su hijo Pedro Ezequiel Alonso, quien en la actualidad se desempeña como gerente general de la misma supervisado por su padre y propietario de la firma. Es importante destacar el riesgo que significa para la empresa el hecho de ser una empresa unipersonal.

6.2. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

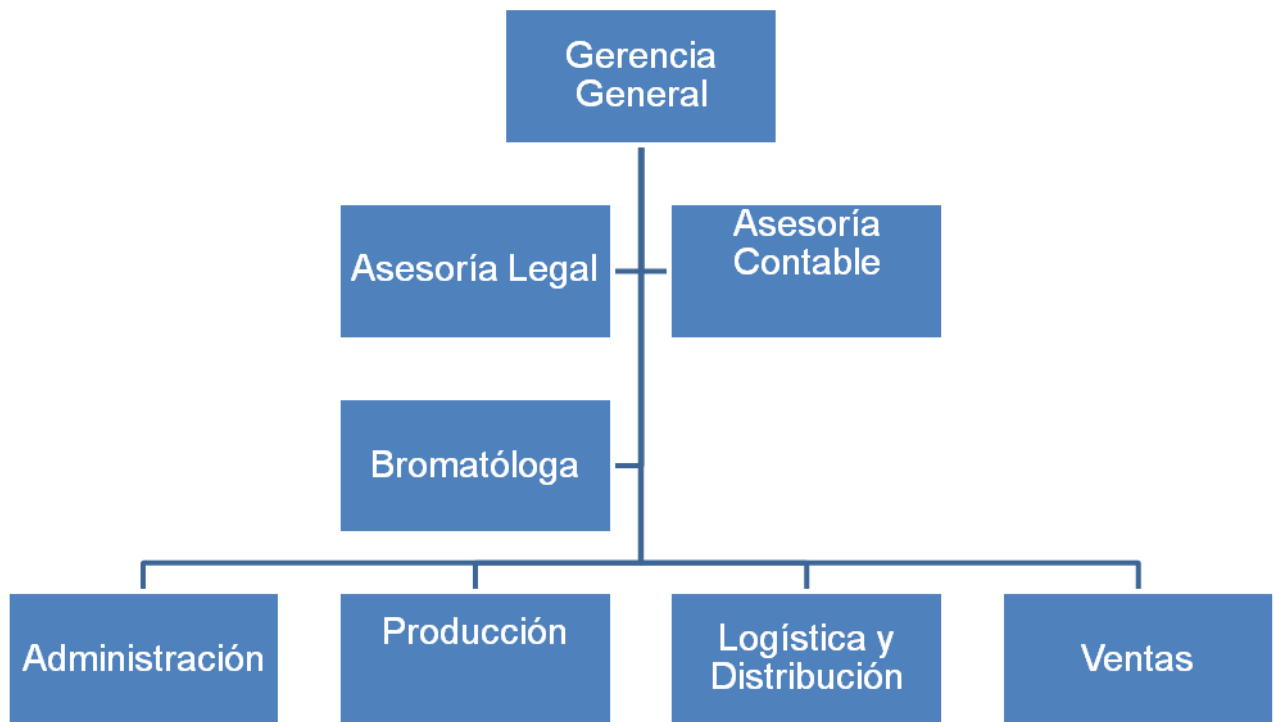


Figura 11. Organigrama de la Empresa. Fuente de elaboración propia.

“Trigo del Valle” es una empresa compuesta por 11 personas distribuidas de la siguiente manera:

- *Gerencia General*, integrada por Pedro Ezequiel Alonso, quien supervisa y controla el normal funcionamiento de todas las áreas, siendo su nexo natural. Es quien realiza la toma de decisión y el planeamiento estratégico de la organización junto con el propietario Pedro Antonio Alonso.
- *Área de Administración*: integrada por una persona que dependen de la gerencia general y brindan el soporte administrativo parar el funcionamiento del área de producción, logística y distribución, y ventas. Además, releva información que sirve de apoyo a la toma de decisión.

- *Área de Producción*: compuesta por seis operarios (de los cuales uno es encargado de esta área); también dependen directamente de la gerencia general y son los responsables de cumplir con los niveles de producción estipulada.
- *Área de Logística y Distribución*: a cargo de dos personas encargadas de la distribución de los productos, dependientes de la gerencia general.
- *Área de Ventas*:
 - *Grandes Clientes*: a cargo del gerente general;
 - *Clientes Minoristas*: el responsable es un repartidor quien también depende de la Gerencia General.

Asesorías Externas:

- Un *contador público* quien brinda asesoramiento contable e impositivo facilitando la toma de decisión a la gerencia general.
- Un *estudio jurídico* que asesora legalmente a la dirección; principalmente en las relaciones laborales entre empleado y empleador.
- Una bromatóloga o directora técnica, quien fiscaliza la materia prima y el producto terminado.

6.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

A lo largo de su desarrollo cada empresa va configurando su propio carácter e idiosincrasia, bajo la influencia de la personalidad y valores del fundador y los líderes.

Se considera a la cultura de la empresa como un “*Iceberg*”, como la parte emergente, visible, que se encuentra a su vez apoyada en una base sustentadora, invisible. Es en este sentido que se distinguen tres niveles de cultura:

- A. Uno externo, observable (las formas culturales o significantes).**
- B. Uno interno, no observable (los contenidos o significados).**
- C. Aquello que constituye lo subyacente.**

A- En función de esta conceptualización, en Panificadora Trigo del Valle se observa que en cuanto a la manifestación externa de la cultura (primer nivel) existen claras y estrictas normas de prolijidad e higiene muy respetadas; y que, si bien no están formalizadas, cada uno de los empleados de la organización las tiene muy presente en la práctica cotidiana. Al respecto, es posible agregar que la arquitectura de la planta como “vehículo de significados” (en referencia a estas normas de prolijidad e higiene) es el apropiado para su transmisión, a pesar de que las mismas fueron adaptándose a los cambios y a las reformas.

Dentro de los elementos culturales que conforman este nivel podemos citar al lenguaje -como base e instrumento del acopio colectivo de conocimiento- que permite a los miembros de la empresa sostener y afianzar la idea de constituirse como organización en la que siempre se trabaja: *“todo lo realizado y lo que actualmente se lleva a cabo, se hizo y se hace con esfuerzo y trabajo constante”*.

Como manifestación externa de la cultura, en Trigo del Valle la vestimenta es informal para áreas como administración y gerencia.

Esta caracterización la constituye como símbolo que permite que la jerarquía sea lo más flexible posible, es decir, tratando de que la misma no represente una barrera para la comunicación y para estrechar las relaciones empleado - superior.

En el área de producción, si bien no se usan uniformes, cada persona se viste con ropa blanca y delantales blancos largos, provistos por la empresa a los fines de mantener y

fomentar la higiene en la elaboración de los productos. La bromatóloga también permanece con vestimenta similar; respetándose estos cuidados también para cualquier persona que ingrese a esta sección, sea de la gerencia, de distribución, de administración o visitas.

Por otro lado, la planta cuenta con maquinaria de tecnología media, coexistiendo con adaptaciones "caseras" que se fueron realizando para facilitar la producción y que hoy representan ventajas y comodidades en el flujo productivo. En este ámbito, la participación de los empleados fue muy importante, sintiéndose éstos partícipes de los logros trasmitiéndolos y narrándolos a quienes se incorporaron con posterioridad.

Lo mismo ocurre con la historia de cómo fueron cumpliendo con una demanda que les exigía cada vez más, y de cómo salieron adelante (con mucho esfuerzo, con horas extras de producción y dedicación) cuando parecía que la situación los desbordaba. El hecho de haber podido cumplir con esos niveles de demanda sólo con la poca gente que se contaba, constituye una de las sagas de la organización.

B- En cuanto al segundo nivel de la cultura, en "Trigo del Valle" se rescatan como valores honestidad y respeto. El primero se aprecia como un pilar fundamental que ha sabido capitalizar la organización para plantear las reglas de juego en el ámbito interno. Está muy presente en los distintos niveles de la empresa y forma parte del contrato psicológico entre el personal y los dueños, a tal punto que de quebrarse este valor, entienden que no es posible reacomodar dicho contrato.

El segundo de ellos, el respeto, tiene que ver fundamentalmente con el funcionamiento de la organización como un todo, donde cada uno de los miembros es importante en su función, lo que hace a que se pueda cumplir con los objetivos.

Se señala como ejemplo, que el ausentismo (que no sea justificado) es tomado como una falta de respeto para sus compañeros, ya que la producción y distribución debe realizarse lo mismo, pero con un mayor esfuerzo por parte de aquéllos que concurrieron normalmente a trabajar. En este sentido, el gerente Pedro Ezequiel Alonso rescata que, mediante éstos valores, se pudo alcanzar un grupo de trabajo muy consolidado, constituyéndose en una fortaleza para la organización.

C- En el tercer nivel de la cultura, donde se encuentra *lo dado por supuesto, lo tácito*, podemos resaltar la confianza que depositan los miembros sobre Pedro Antonio Alonso y Pedro Ezequiel Alonso, como guía para el destino de la organización y lo que significa sus presencias para orientar el rumbo de la misma. Para los miembros de la empresa, su crecimiento radica fundamentalmente en lo acertado de su gestión. Esto representa una afirmación obvia que no permite contraponer otra hipótesis.

Sí se rescata que en Panificadora Trigo Del Valle existen, interaccionan y conviven dos *subculturas* claramente diferenciadas, formando parte de la cultura de la empresa, a saber:

- Una de ellas, constituida por el personal de producción y,
- La otra, conformada por la gerencia, los repartidores y el personal de administración.

Respecto de la primera subcultura, uno de los elementos preponderantes para su formación es el alto grado de cohesión adquirido dentro y fuera de la empresa. Como se dijo, quienes la conforman son personas de clase obrera, muy trabajadoras, con baja capacitación y formación. Realizan actividades deportivas y de recreación fuera del horario laboral, acompañados en ocasiones por Pedro Ezequiel Alonso, quien fomenta dichas actividades.

La otra subcultura está constituida por personas que poseen un vínculo más estrecho con la gerencia. También realizan actividades extra laborales, aunque de otra índole en relación al grupo anterior, de manera más esporádica y con menos grado de adhesión. Un aspecto que influye en este tipo de relación es que se trata de un conjunto de personas que han recibido una determinada formación y persiguen intereses más específicos.

Ambas subculturas cumplen en Trigo del Valle la función de facilitar a sus miembros un compromiso “con algo mayor que el yo mismo”, ofreciéndoles asimismo aquellas premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Podemos caracterizar también a la cultura de una empresa como *fuerte* o *débil*, teniendo en cuenta el nivel de consenso entre los valores y creencias de los individuos que conforman la organización. En tal sentido, en Trigo Del Valle se percibe una *cultura fuerte*, ya que el nivel significativo de consenso entre los valores vigentes en la organización y su presencia constante en los mensajes que transmite Pedro Ezequiel Alonso a sus empleados, contribuye substancialmente al éxito a largo plazo de la empresa, guiando el comportamiento y dando significado a las actividades de los empleados.

Otra variable determinante de la cultura es la que corresponde a la *Apertura-Cierre*, determinada por el grado de permeabilidad de la entidad a la realidad cultural existente, a los cambios y necesidades del contexto. En este caso, se manifiesta como una *cultura abierta*, ya que el gerente es consciente de lo que sucede en el entorno y privilegia la adaptación a los cambios, sin perder de vista sus propios propósitos.

6.4. CONDUCCIÓN Y LIDERAZGO

Desde sus comienzos Pedro Antonio Alonso y en la actualidad su hijo y gerente Pedro Ezequiel Alonso son quienes llevan adelante la conducción de Trigo Del Valle. Su estilo de

liderazgo tiene características de "*líder directivo*", principalmente por su participación directa y por la importancia que le otorga a los hechos.

Su conducción como líder directivo queda plasmada diariamente en sus funciones, ya que comunica las metas actuando, mostrando cómo deben hacerse las cosas con el ejemplo (como una manera de capacitar a sus empleados) y con una supervisión permanente ("todo" en la empresa debe pasar por su revisión). Además, realiza funciones y tareas de toda índole a los fines de ejemplo y control, entre las que se mencionan: recepción de la materia prima, control de calidad de productos terminados, expedición de mercadería, tareas administrativas, etc.

Desde su punto de vista, la organización debe ser empujada constantemente para el logro de las metas, como una manera de motivar a la gente a cumplir eficientemente con los objetivos de la organización (aunque en la práctica no es totalmente efectiva); lo que determina que la delegación se realice sólo de manera parcial.

Por otra parte, las metas establecidas para realizar las actividades son realistas por estar sustentadas en hechos concretos del quehacer diario, aunque implican un esfuerzo considerable porque el gerente prefiere contar con el personal justo (y si es posible, menos) que hace falta para las distintas funciones. Esta política es aplicada en todas las áreas de la empresa.

6.5. COMUNICACIÓN

En Trigo Del Valle es posible caracterizar a la *comunicación* como *vertical descendente* ya que, quién toma las decisiones, es quien las transmite a los demás niveles inferiores que conforman la empresa. Este tipo de comunicación le permite a Pedro Ezequiel Alonso asignar las metas, proporcionar las instrucciones a sus empleados e informar a sus

subordinados (área administrativa principalmente) acerca de políticas y procedimientos que deben llevarse a cabo; como también señalar los problemas que necesitan atención.

No obstante, en todas las áreas se hace presente un tipo de comunicación lateral, es decir de tipo *horizontal* debido a que la misma tiene lugar entre los miembros de cada uno de los niveles, permitiéndoles acelerar la acción cotidiana.

Por otra parte, es posible distinguir los *canales* por los cuales fluye la información, de dos variedades: *formales e informales*. En este sentido, se rescata que si bien existe un cierto nivel de formalidad en las comunicaciones, prevalece un estilo de comunicación más bien informal en toda la organización; en lo cual tiene mucha incidencia el estilo de liderazgo impulsado por Pedro Ezequiel Alonso, quien a través de sus acciones fomenta este tipo de comunicación. Como ejemplo se cita que, pese a contar con un encargado de producción, el gerente establece una comunicación directa con los mismos operarios del área.

En cuanto a los *canales de transmisión*, en Trigo Del Valle la comunicación se genera a partir de las relaciones interpersonales -cara a cara-, que se establecen diariamente.

Como *recursos técnicos*, se utiliza el teléfono -en mayor medida-, el altavoz y el fax -en menor medida-.

Además, pese a que el gerente cuenta con tecnología más avanzada, como el correo electrónico e Internet, ambos soportes no son utilizados de manera efectiva. En esto influye el tipo de organización y actividad que se realizan, así como el número de integrantes.

La planta cuenta con un espacio físico para el desayuno, lugar y momento que permite el desarrollo de una comunicación informal entre los miembros de la empresa (no obstante, se aclara que tal espacio está subdividido en dos áreas distintas: por un lado, para los empleados de administración y gerencia y por otro, para los de producción).

Dentro del espacio físico de la empresa también se observa la ausencia de carteleras, que permitieran la transmisión escrita de la información.

6.6. OBJETIVOS CORPORATIVOS

Al momento de analizar los objetivos se observa que la firma posee dificultades para identificar los mismos, además, éstos no están estipulados formalmente. Las deficiencias son: los objetivos no están expresados de manera cuantificable, no manifiestan el período de tiempo y no detallan los responsables para el cumplimiento de los mismos.

Los objetivos identificados son:

- Lograr reconocimiento de la calidad de su producto en el mercado local, acrecentando la cartera de clientes.
- Adaptarse favorablemente a los fluctuantes cambios del entorno.
- Ofrecer una amplia variedad de productos, utilizando las habilidades necesarias para continuar siendo competitivos.
- Incorporar nueva tecnología para incrementar el volumen de producción y ampliar la cartera de productos.

6.7. VISIÓN

La visión que se identifica de Trigo Del Valle es: “posicionarse como una empresa líder en el mercado de rebozadores y pan rallado cordobés en cuanto a la calidad de sus productos y servicio personalizado”.

Resulta evidente que la visión de la firma es acotada, no expresa un estado futuro en el cual los miembros puedan centrar su energía y atención, por último, no está expresada formalmente.

6.8. MISIÓN

La misión de Trigo Del Valle es: “brindar el producto específico ofreciendo nuestro compromiso, esfuerzo y atención personalizada a cada uno de nuestros clientes”.

Se observa que la misión de la firma está incompleta ya que no manifiesta la razón de ser del negocio, los propósitos fundamentales ni aclara quiénes son sus clientes actuales y potenciales.

6.9. POLÍTICA

Trigo Del Valle se destaca por su *política de calidad*, su compromiso con la calidad es un activo inherente a todos los procesos de la empresa.

Como describe su gerente Pedro Ezequiel Alonso, los productos de la firma se elabora con materias primas seleccionadas de primera calidad, naturales y frescas, por ello tienen un alto valor nutritivo proteico, de vitaminas, calcio e hidratos de carbono que el cuerpo necesita para una dieta equilibrada.

6.10. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA ORGANIZACIÓN

Trigo Del Valle lleva a la práctica la *estrategia de diferenciación*, ya que hace foco en diferenciar sus productos y servicios de la competencia apuntando a un segmento de clase media en el mercado minorista y mayorista o consumo industrial. La empresa está enfocada en diferenciarse por la mercadotecnia de sus productos, la calidad de los mismos, servicios y recursos humanos.

En función del mercado donde actúa Trigo Del Valle es muy competitivo, los compradores son sensibles a la calidad de los productos, a la atención al cliente, a la infraestructura y a la presentación de los productos.

6.11. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

Para este fin se utiliza la herramienta Cadena De Valor de Michael Porter, publicada en su libro “Ventaja Competitiva”: *“la cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa obtiene ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes, más barato o mejor que sus competidores.”*

Dentro del mismo es posible distinguir dos *tipos de actividades*:

- *Primarias*: son aquellas que tienen relación con la creación física del producto; y
- *De Apoyo*: son las tareas funcionales que permiten llevar a cabo las actividades primarias.

Las *Actividades Primarias* de Trigo Del Valle representan un peso más importante que las actividades de apoyo. Esto se debe a que es una empresa que transforma insumos en productos finales en donde las actividades de logística interna, operaciones, logística de salida, mercadotecnia y ventas son la base para su desarrollo.

Por lo tanto, manejar estratégicamente tales funciones le permitirá a la empresa obtener beneficios que, junto con las *Actividades de Apoyo*, constituyen el sustento para consolidar una ventaja competitiva.

6.11.1 Actividades Primarias

6.11.1.1 Logística Interna

El análisis de esta actividad en la empresa Trigo Del Valle se diferencia de acuerdo al insumo al que se hace referencia. Al respecto, el insumo más importantes en la organización es la harina de trigo tipo 000 (utilizadas en la elaboración de todos los productos).

Como proveedores de tales insumos la organización cuenta con los siguientes:

- Molino Minetti
- Molino Florencia
- Molinos Cañuelas
- Molino Chabas
- Molinos Marimbo
- Molino Río Segundo

La relación que la empresa ha mantenido -y que mantiene en la actualidad- con éstos ha permitido sembrar lazos de confianza, posibilitando que la misma se abastezca de todos los insumos de manera normal y en forma constante para lograr la eficacia en el trabajo de producción. Dada la importancia de este aspecto, es posible afirmar esto en una fortaleza para la organización. Cabe agregar, que los plazos de pago varían entre siete y diez días. La compra de esta materia prima la realiza Pedro Ezequiel Alonso una vez a la semana (generalmente el lunes dependiendo del stock) por medio de pedidos telefónicos. También él es quien recibe esta mercadería junto al encargado de producción. Es importante aclarar que la harina de trigo llega en bolsas de 50kg cada una. El control de esta mercadería consiste en cotejar la cantidad de unidades con la que se descargan con las señaladas en la factura. De existir alguna diferencia, se aclara en la misma. Esta compra semanal permite mantener parámetros de calidad en la materia prima fundamentalmente porque al renovarse garantiza

insumos frescos constantemente. De alguna manera, esta metodología se acerca al "justo a tiempo" ya que posibilita manejar un stock mínimo (usado como stock de seguridad) y a la vez ahorrar en costo de almacenamiento.

Lograr trabajar con esta metodología no le resultó fácil, sin embargo actualmente, debido al bajo nivel de stock que maneja y los beneficios que se obtienen como consecuencia del mismo, ésta representa una ventaja que se traduce en una fortaleza para la organización. Es importante destacar, que cuando existen posibilidades de aumento de este insumo Trigo Del Valle presenta un importante espacio para poder hacerse de reserva para varias semanas, considerándose como un punto importante para la empresa.

En la actualidad, la recepción de estos insumos se realiza por el mismo lugar donde ingresan los repartidores y distribuidores para la expedición de productos terminados. Este proceso provoca demoras en la logística de entrada y de salida de la empresa cuya traducción implica una debilidad para la organización.

Los demás insumos necesarios para el proceso de elaboración de los productos son: levadura, sal, condimentos, aditivos, bolsas y packaging para las distintas presentaciones de los productos, los cuales se adquieren en:

- Condimentos y Especies Vélez.
- Bolsitas y envases descartables, Plastimint S.R.L, Bac Plast S.R.L
- Distribuidora Mapricor, Distribuidora B Y C.

El proceso de compra de los mismos está a cargo de la empleada administrativa y se lleva a cabo una vez a la semana, dependiendo del caso, por medio de una comunicación telefónica con los distintos proveedores, de acuerdo a la necesidad presentada por el encargado del área de producción. Una vez obtenido el listado de pedidos, se encarga de concretarlos.

Es relevante destacar que el proceso de compra que se realiza en estos productos está acompañado previamente de una consulta generalizada de precios. En algunos casos, genera demoras innecesarias considerando el bajo volumen de incidencia de éstos en los costos finales de los productos. Es ella también quienes reciben los pedidos y se encargan de controlar su almacenamiento en depósito para su posterior uso en la producción, tarea para la cual, deben dejar su puesto en administración en momentos claves de su función.

A su vez, en ocasiones, debido a la falta de relevamiento de algunos insumos necesarios por parte de los empleados de la producción, deben relevar la necesidad de productos para no provocar retrasos en el área de operaciones. Se destaca que se trata de los otros insumos necesarios para la elaboración de los productos. Por lo tanto, es posible afirmar que el tiempo que insume a la administrativa llevar a cabo funciones y tareas que no le son propias perjudica notoriamente su gestión, y puede considerarse un punto débil a tener en cuenta.

Tabla 1.

Tabla de Logística Interna. Fuente de elaboración propia.

Actividades Primarias	Fortalezas	Debilidades
Logística Interna		La recepción de los insumos se realiza por el mismo lugar donde ingresan los repartidores y distribuidores. Excesivo tiempo insumido en el proceso de compra.

6.11.1.2. Operaciones

Área de Producción

En la actividad de logística interna, se detalló el ingreso de la mercadería (harina de trigo) y una vez ingresado el insumo, éste se deposita en la zona de almacenamiento para luego utilizarse en el área de producción.

- ***Elaboración de pan rallado***

La harina de trigo (principal insumo) se coloca en la amasadora para mezclarse con los otros insumos: sal, levadura, agua y aditivos.

Esta masa terminada se saca de la amasadora para luego pasar por la máquina sobadora, para luego introducirse en la armadora, la cual le da la forma de pan francés, para dar comienzo al proceso de estibado en los distintos carros.

El próximo paso es el depósito de los carros con el pan elaborado en la cámara de leudado, procedimiento que demora unas 3 horas para luego cocinarse en los distintos hornos rotativos.

Posteriormente, de cocinado el pan francés y enfriado, el mismo se lleva a la cámara de secado: proceso que demora aproximadamente 15 horas.

El último paso, una vez secado el pan francés, es el proceso de molienda en los distintos molinos y ralladoras industriales.

- ***Elaboración del Pan rallado Preparado (condimentado con sal y provenzal)***

Este producto tiene el mismo proceso de elaboración que el pan rallado con la única diferencia que el producto una vez molido por los distintos ralladores industriales se

coloca en una mezcladora donde se le agrega los otros insumos, sal y provenzal deshidratado, para mezclarse y luego se envasa.

- ***Elaboración de rebozador***

La harina de trigo se coloca en la amasadora para mezclarse con los otros insumos. Los otros insumos empleados son: agua y aditivos. El proceso es similar cambiando principalmente los ingredientes. Esta masa terminada se saca de la amasadora para luego pasar por la máquina sobadora que le da forma, para luego introducirse en la armadora, la cual le da la forma de galleta, para dar comienzo al proceso de estibado en los distintos carros. El próximo paso, al no llevar levadura, es la cocción en los distintos hornos rotativos. Posteriormente, una vez cocinada la galleta y enfriado el mismo se llevan a la cámara de secado proceso que demora aproximadamente 15 horas. El último paso es, una vez secado la galleta en la cámara, el proceso de molienda en los distintos molinos y ralladoras industriales. Es importante destacar que este producto es realizado de manera muy artesanal, y su calidad difiere en características físicas y organolépticas con respecto a los otros rebozadores que hay en el mercado de la competencia, a la vez que el volumen que puede producir la empresa es muy bajo debido a la falta de tecnología en los procesos en relación a los existentes en el mercado. Es fundamental destacar esto como un punto muy débil de Trigo Del Valle ya que este producto tiene una potencialidad de crecimiento muy importante. Sus principales competidores no están en la Provincia de Córdoba, lo cual obliga a los clientes a tener que adquirir el mismo a los competidores directos que radican en la provincia de Buenos Aires.

Proceso de envasado y almacenaje

Este proceso se inicia una vez terminado el proceso de molido y rallado de los distintos productos de la empresa. El producto terminado pasa al proceso de envasado siendo igual en los tres productos.

Consumo minorista (consumidor final): se envasa en bolsas de 500grs. Usando la envasadora automática volumétrica con la que cuenta la empresa. Las bolsas de 500grs, se envasan en cajas de 30 unidades cada una para luego ser almacenadas en el depósito de productos terminados y luego ser distribuidos a los clientes.

Consumo industrial: para los tres productos es el mismo. Se preparan en bolsas de 5,10, 15 y 30 Kg. Para luego ser almacenados en el depósito de productos terminados y luego ser distribuidos a los clientes.

El Área de Producción trabaja de lunes a sábados con un promedio de 8 horas diarias. Se podría decir que la empresa trabaja primordialmente bajo la *modalidad de producción por lote* dado que:

- Maneja muchas órdenes de producción derivadas de los pedidos de los clientes.
- Bajo volumen de producción de algunos productos (rebozador y pan rallado preparado).
- Trabajos distintos uno del otro.
- Utilización a pleno de la fuerza de trabajo (recursos humanos).
- Cuenta con recursos humanos flexibles, que se adaptan a los distintos requerimientos de producción. La empresa rota al personal ocioso entre las diferentes áreas de producción.

- Utiliza las mismas maquinarias para elaborar los diversos productos de características similares, utilizando para ello un proceso casi idéntico.
- Adquisición de insumos en forma oportuna y económica.

Pero este tipo de producción no se genera de manera completa en Trigo Del Valle, dado que la misma presenta algunas *debilidades*, tales como:

- Agrupamiento de las máquinas similares en la planta: la ubicación del sector de producción no presenta un layout funcional o por proceso; es decir, su proceso de elaboración no sigue un orden lógico y eficiente.
- El personal no es altamente calificado, dado que realiza tareas rutinarias.

En este sentido, es posible afirmar que *Trigo Del Valle se encuentra activa en un 84% de su capacidad instalada. En la actualidad, el restante 16% se encuentra ociosa.*

No obstante, dentro de esta área es posible rescatar como fortalezas, lo siguiente:

- Un acierto muy importante que se constituye como fortaleza es la correcta programación de la producción que otorga Pedro Alonso a esta organización sumada a la flexibilidad de sus recursos humanos.
- Por otro lado, aún le queda un margen importante para alcanzar su capacidad instalada; y a la vez, la empresa ha ampliado la planta en el año 2.011 lo que le permitiría incorporar nueva tecnología para poder ampliar su volumen de producción. Esto representa sin dudas una fortaleza muy significativa.

Mantenimiento de la Planta

El encargado de todos aquellos elementos necesarios que hacen al mantenimiento de las máquinas de la producción es Pedro Ezequiel Alonso; para lo cual cuenta con:

- Un mecánico externo especializado: se encarga del mantenimiento de todas las máquinas de la planta y de las cámaras de secado, y

- Un electricista externo: repara aquellos problemas que surjan en esta área.

Es importante aclarar que en producción se genera el *mantenimiento correctivo de emergencia*, ya que debe efectuarse de inmediato por tratarse de un tipo de avería que, en razón de su naturaleza o las consecuencias que puede acarrear, no admite dilataciones.

En cuanto a los operarios de producción, la única actividad que desarrollan luego de terminar su tarea es la limpieza de las máquinas; es decir que los problemas de producción surgen cuando la máquina ya no funciona y necesita su reparación.

Pedro Ezequiel Alonso (gerente) también se encarga del mantenimiento de los vehículos propios de la empresa, llevándolos a los especialistas correspondientes (cambio de aceite, cambio de cubiertas y mantenimiento en general). Son programados con la suficiente antelación y cuando los vehículos se encuentran disponibles para no afectar a la tarea de distribución. En este sentido, se utiliza un *mantenimiento correctivo programable*: su realización se decide a partir de la detección de un problema, pero no requiere ser llevado a cabo en el momento, sino que es posible diferirlo para una fecha más oportuna.

En este ámbito, se observa que el *mantenimiento correctivo de emergencia* representa una posible *debilidad* muy importante a tener en cuenta, ya que al trabajar con la metodología próxima a justo a tiempo descripta anteriormente, es esencial que el mantenimiento se realice de manera rigurosa y correctamente programado, para no pasar sobresaltos a la hora de cubrir la demanda ante un desperfecto o falla en alguna de las máquinas.

Tabla 2.

Tabla de Operaciones. Fuente de elaboración propia

Actividades Primarias	Fortalezas	Debilidades
Operaciones	Recursos humanos flexibles Adquisición de insumos en forma oportuna y económica.	Falta de infraestructura para la elaboración del rebozador. Mantenimiento correctivo de emergencia.

6.11.1.3. Logística Externa

Una vez terminados los productos en el Área de Producción, pasan automáticamente al *Área de Expedición*. La empresa elabora los productos para su distribución de un día para el otro; por lo cual es bajo el nivel de almacenamiento de los productos terminados (producción de dos días), considerado como el stock de seguridad mínimo para cubrir demandas no programadas que puedan surgir en el transcurso del día o por imprevistos que ocasionen demoras.

Tal como se analizó con anterioridad, es significativo recordar que si alguna máquina sufre un desperfecto debido a falta de mantenimiento puede ocasionar un faltante de producción importante en productos elaborados, ya que el stock de seguridad de la empresa es mínimo.

La *distribución de los productos* terminados se realiza de la siguiente manera:

- Por un lado, la empresa cuenta con *distribuidores externos*, quienes compran sus productos y se encargan de revenderlos a sus respectivos clientes. Además, estos

distribuidores se acercan a la empresa dos veces por semana, manteniendo un nivel estándar de demanda. El plazo de pagos que se maneja con ellos es de 3 días (boleta contra boleta). A este grupo de distribuidores externos, la empresa le brinda un descuento en la compra del producto, para que el precio de los mismos al momento de su venta se iguale al precio de venta que mantienen los repartidores propios de la empresa. Estos distribuidores contribuyeron a lograr y a mantener una cobertura geográfica de mercado importante en Córdoba, lo que actualmente se presenta como una ventaja de mucho peso, traducida en una fortaleza para la empresa.

No obstante, estos distribuidores representan sólo el 15% de las ventas totales de la empresa. La no concentración en los distribuidores disminuye el riesgo de perder cobertura de mercado significativa ante la salida de uno de ellos, reduciendo también su poder de negociación.

- Por otro lado, la empresa cuenta con *dos repartidores propios* encargados de la distribución a los clientes mayoristas y supermercados. Realiza dos visitas semanales promedio a los distintos clientes.
- Además, uno de los empleados de producción se encarga de repartir pedidos puntuales a algunos clientes y cubre la demanda no programada que surge durante el transcurso del día.

El control de salida de productos, tanto para los repartidores como para los distribuidores, lo realizan tres personas, dependiendo de quién se encuentre en ese momento, a saber: el encargado de producción, la empleada administrativa o el gerente general.

La falta de designación de un responsable puntual para esta tarea, dificulta el control y provoca demoras en la salida de los productos terminados, además de requerir tiempo

innecesario a la gerencia general y a los otros responsables mencionados anteriormente; por lo cual es posible considerar la ausencia de responsable como una debilidad dentro de la organización.

Es importante recordar que, como se puntualizó en el análisis de logística interna, existen momentos en que los repartidores y los distribuidores presentan demoras en la salida de la mercadería, debido a que el ingreso de la materia prima entorpece la salida de los vehículos; constituyendo otra debilidad a tener en cuenta.

Tabla 3.

Tabla de Logística Externa. Fuente de elaboración propia

Actividades Primarias	Fortalezas	Debilidades
Logística Externa	Eficiente red de distribuidores	La falta de control de salida de los pedidos cuando no hay ningún responsable a cargo y la demora que presentan los repartidores y distribuidores cuando ingresa la materia prima por el mismo lugar.

6.11.1.4. Mercadotecnia y Ventas

Son clientes de la empresa:

- Supermercado Disco y Vea
- Restaurante y Catering

- Fábrica de Congelados y Otros
- Hipermercado Mamut
- Comercios Minoristas, Carnicerías y Pollerías

Respecto de los comercios minoristas, la cobranza se realiza “boleta contra boleta”, en un plazo de siete días; y en cuanto a los supermercados, se manejan plazos mayores que oscilan entre veinte y cuarenta días, dependiendo del caso particular.

En el siguiente gráfico (*Figura 12*) se observa el porcentaje de participación que tienen sobre las ventas de Trigo Del Valle las distintas categorías de clientes:

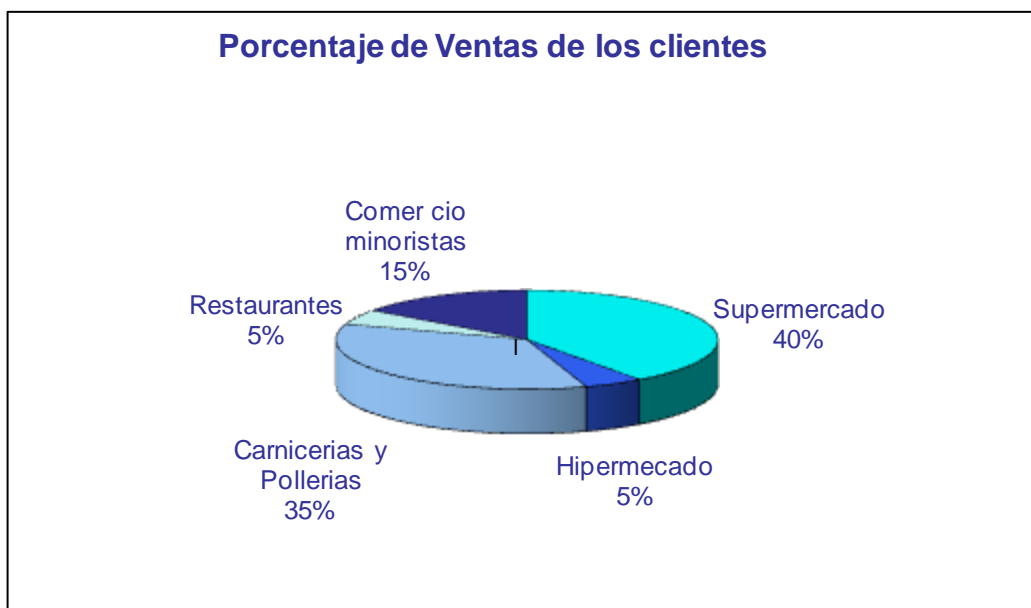


Figura 12: Porcentaje de Ventas Clientes. Fuente de elaboración propia

Es posible apreciar que: **a)** un 55% de las ventas se realiza a comercios minoristas (Carnicerías, Restaurantes y comercio minorista) **b)** un 40% se destina a supermercados medianos (Disco, Ve a Almacenes Nacionales) que tienen puntos de ventas similares a mini mercados distribuidos en toda la ciudad de Córdoba, con bajo poder de negociación; **c)** sólo un 5% de sus ventas se realiza a través del hipermercado *Tarquino*.

Esto representa otra de las fortalezas de la organización, ya que posee bien diversificada su cartera de clientes, donde los comercios minoristas y los supermercados representan el porcentaje mayor de sus ventas, minimizando el riesgo de concentración de los mismos que pudiera aumentar su poder de negociación. La caída de alguno de estos clientes no ocasionaría un impacto demasiado significativo sobre las ventas totales de la empresa.

Dentro del área de Mercadotecnia y Ventas, lo único que desarrolla Trigo Del Valle son las ventas habituales a los clientes de la empresa; tarea a cargo de la empleada administrativa, quien llama día de por medio para tomar los pedidos de los clientes.

Asimismo, la empresa cuenta con dos *repartidores propios*, encargado de la distribución y venta a los clientes; prevaleciendo la distribución sobre la venta fundamentalmente por razones de tiempo.

Al respecto, se recuerda que la empresa se encuentra cerca de su límite de capacidad instalada (84%), lo que limita en cierta forma el desarrollo de esta área en relación a la capacidad de respuesta de la organización.

Sí se constituye como una *debilidad* importante el bajo desarrollo actual, y la poca perspectiva de crecimiento que la gerencia general tiene en mente para esta área. En este sentido, se hace referencia puntualmente a la fuerza de venta y aspectos de mercadotecnia que no son considerados (promoción, publicidad, páginas Web, entre otros); aunque, si bien su nivel de producción se encuentra cerca de su límite de capacidad, aún queda un margen de importancia mediante el cual la empresa puede responder ante un aumento en la demanda. A la vez que puede incorporar tecnología que podría ampliar su volumen de producción y eficientizar aún más los procesos productivos.

Tabla 4.

Tabla de Mercadotecnia y Ventas. Fuente de elaboración propia

Actividades Primarias	Fortalezas	Debilidades
Mercadotecnia y Ventas	Diversificada cartera de clientes	Bajo o casi nulo desarrollo actual y proyectado que presenta esta actividad.

6.11.1.5. Servicios

A través de sus distintas actividades, la empresa brinda diversos tipos de servicios a sus clientes, agregándole así valor al producto.

En esta instancia, se identifican los distintos *momentos de verdad*, en el que el cliente entra en contacto con la organización y percibe claramente su servicio (*servucción*):

El primer momento es la *recepción del pedido telefónico*, etapa en la cual es atendido cordialmente, registrando su solicitud en un comprobante que pasa inmediatamente al área de producción. Sí se resalta que, generalmente, la empresa cuenta con productos disponibles, por lo que es muy improbable que un cliente se quede sin mercadería. Este servicio representa un alto valor destacado por los clientes.

Otro momento importante destacado como servicio al cliente es el *pedido telefónico que se les realiza a los clientes más importantes* día por medio.

Por otro lado, a los *clientes menores se los visita dos veces* por semana con amplia variedad de sus productos dentro de los vehículos de carga. Sin embargo, en ocasiones los

clientes deben llamar varias veces para realizar los pedidos debido a la sobrecarga de tareas de la empleada administrativa, quien los receipta.

Respecto al *tiempo de entrega* desde que el cliente realiza el pedido, éste es mínimo (un día), gracias a la disponibilidad de productos terminados, así como de vehículos para poder transportarlos.

Los *servicios post venta* propiamente dichos de la empresa (aquellos reclamos por productos mal terminados) son ínfimos debido al elevado nivel de calidad de los productos y del exhaustivo control sobre éstos. En el caso de existir algún inconveniente, la empresa se los recibe como devoluciones y se los repone.

Es decir que, como *fortalezas* dentro de esta área específica con que cuenta esta organización, se encuentran:

- la disponibilidad de los productos;
- la entrega casi inmediata en tiempo y en forma;
- el servicio de atención brindado a los clientes; y
- el casi nulo volumen de devoluciones.

No obstante, se debería afinar la *debilidad* que genera en ciertas ocasiones la falta de atención telefónica inmediata en la recepción del pedido del cliente, a cargo del Área de Administración.

Tabla 5.

Tabla de Servicio. Fuente de elaboración propia

Actividades Primarias	Fortalezas	Debilidades
Servicio	Disponibilidad de productos terminados. Entrega en tiempo y en forma Bajo volumen de devoluciones	

6.11.2. Actividades de Apoyo

6.11.2.1. Abastecimiento

En Trigo Del Valle, el *abastecimiento* de todos los insumos -que apoyan a la actividad primaria de la organización- es realizado por la empleada administrativa; quien se encarga de la compra de insumos como del packaging de los productos, etiquetas para la presentación de los productos terminados, uniformes para todos los operarios de la planta y los repartidores propios, detergentes y desinfectantes para la limpieza de la planta, talonarios donde se registran los pedidos de los clientes, remitos, facturas, mantenimiento de las computadoras, entre otros. En reiteradas ocasiones, la metodología empleada para este proceso de compra requiere un excesivo tiempo, dado por la búsqueda permanente de precios y proveedores para insumos que no lo justifican. Esta situación puede interpretarse como un *punto débil* que debería eficientizarse.

Tabla 6.

Tabla de Abastecimiento. Fuente de elaboración propia.

Actividades de Apoyo	Fortalezas	Debilidades
Abastecimiento		Demoras innecesarias, en el proceso de compras en el área de administración.

6.11.2.2. Administración de los Recursos Humanos

En esta organización no existe un área formal de Recursos Humanos, como tampoco un responsable exclusivo de la misma. En caso de necesitar alguna persona para el trabajo en la empresa, Pedro Ezequiel Alonso es el responsable de la selección y reclutamiento de personal según las necesidades.

Además, no existen programas de capacitación para el ingreso de los operarios de producción. Cuando ingresan aprenden el trabajo con la rutina.

La empresa cuenta actualmente -y desde hace dos años- con un personal estable, responsable, con disponibilidad para horario nocturno, ya que quienes trabajan, especialmente en Producción, realizan esta tarea desde 5:00 de la mañana hasta aproximadamente 13:00 hs., dependiendo de la producción del día.

Los empleados de producción trabajan de lunes a sábados. Los sueldos promedio de esta área son de \$5.000 igual al promedio general de otras actividades similares. Es importante destacar el poco sentido de pertenencia de los empleados a la organización debido principalmente a la falta de capacitación y de proyección de los mismos dentro de la organización.

Si bien no posee formalmente un sistema de calidad, los productos salen con alta calidad en forma permanente y con un nivel muy bajo de desperdicio y re trabajo.

El principal objetivo de la planta es cumplir con la producción estipulada para el día. Salvo por el pago de horas extras los operarios de esta área no reciben otra motivación en el caso de tener que cubrir demandas no programadas.

Conforma el Área de Administración: es la esposa de Pedro Antonio Alonso y su mano derecha. La administración trabaja de lunes a viernes, de 8:00 Hs. a 15:00 hs., y cobran en promedio \$4.000,00.

Los repartidores de la empresa hace aproximadamente cinco años que trabajan en la organización y son las personas de mayor confianza de la gerencia. Uno de estos repartidores a su vez realiza actividades de venta recibiendo comisiones por la misma.

En resumen, es importante destacar que en esta empresa, el personal estable e idóneo le permite mantener una importante *fortaleza*.

Tabla 7.

Tabla de Administración de RR. HH. Fuente de elaboración propia

Actividades de Apoyo	Fortalezas	Debilidades
Administración de los Recursos Humanos		Nulo desarrollo de capacitación y motivación del personal.

6.11.2.3. Desarrollo Tecnológico

En el *Área de Producción* la empresa cuenta con:

- Dos hornos rotativos de grandes capacidad.
- Dos cámaras de secado de gran porte
- Amasadoras, sobadoras y armadoras
- Batidoras y mezcladoras
- Molinos a martillos y Ralladoras Industriales.
- Balanzas
- Envasadoras volumétrica automática.

En el *Área de Administración* cuenta con:

- Equipos de computación y
- Con un sistema de información (software) desarrollado a medida que no es utilizado en su totalidad.

Esta escasa utilización del sistema provoca que una parte importante de la información no sea relevada fácilmente, traduciéndose en un *punto débil* para la misma.

Se observa que el desarrollo tecnológico de la empresa no es el más avanzado en relación con el disponible en el mercado que sí utilizan las grandes empresas (con gran capacidad de producción, como se analizó en sector). Sin embargo, este desarrollo medio tecnológico, sumado al conocimiento del negocio (know how) permite producir a gran escala, manteniendo altos niveles de calidad con características artesanales.

Este soporte tecnológico, que si bien no es el más avanzado, pero acorde al volumen de producción y calidad de los productos que la organización pretende, representa otra *fortaleza* a resaltar.

Tabla 8.

Tabla de Desarrollo Tecnológico. Fuente de elaboración propia.

Actividades de Apoyo	Fortalezas	Debilidades
Desarrollo Tecnológico	Conocimiento del negocio (know how) le permite producir manteniendo altos niveles de calidad con características artesanales.	Proceso de elaboración de Rebozador no permite producción a gran escala. Sistema de información (software) que no es utilizado en su totalidad.

6.11.2.4. Infraestructura de la Empresa

En primer lugar, se destaca la *estructura edilicia* donde se desarrollan y apoyan todas las áreas de la empresa:

- Está ubicada en Suipacha 1056, B° Pueyrredón de la Ciudad de Córdoba;
- Ocupa una superficie total 380 m², cuya superficie cubierta alcanza los 380 m²;
- Posee la correspondiente habilitación provincial como establecimiento de Fábrica de Productos de Panificación, expandida por la Secretaría de Alimentos de la Provincia de Córdoba, habilitándola para la producción y comercialización de sus productos en todo el país y países limítrofes integrantes del MERCOSUR.

La planta se encuentra ubicada en una zona urbanizada, lo que actualmente no representa un problema. Sin embargo, en un futuro, las posibilidades de ampliación de la misma pueden estar limitadas por los ruidos de la planta, la constante circulación de vehículos de carga en la zona, olores y problemas relacionados con la contaminación ambiental. Cabe considerar este punto como una *debilidad* a considerar para su desarrollo en esta zona.

Por otro lado, la empresa cuenta (como refleja el organigrama) con:

- *Asesoría legal y contable externas*, que apoyan su desarrollo, y
- *Bromatóloga*, quien certifica la calidad de los productos que salen, así como también labra los certificados necesarios para la circulación de los mismos cuando son distribuidos, tanto por los repartidores propios como por los distribuidores.

El Área de Producción posee también *asesoramiento en la elaboración de los productos* a cargo del propietario Pedro Antonio Alonso.

Por su parte, Pedro Ezequiel Alonso, como gerente, realiza las siguientes actividades:

- Se encarga de la planeación de la dirección de la empresa en su totalidad.
- Apoya a todas las áreas de la cadena completa (administración general).
- Supervisa a la empleada administrativa en su función.
- Se encarga de la compra diaria de los principales insumos.
- Paga a los proveedores del principal insumo (harina de trigo).
- Se encarga de las finanzas de la empresa (cuentas bancarias).
- Supervisa la administración de la calidad del producto en todas las actividades primarias de la cadena de valor: controla el ingreso de materia prima, el desarrollo de

la producción, los pedidos que salen de la planta (la mayoría de las veces, hace los remitos de expedición).

- Distribuye en ocasiones algunos pedidos.
- Se encarga de las negociaciones con grandes clientes.
- Interviene constantemente en la resolución de problemas operativos de cualquier índole que surgen en la empresa.

Para esta organización la gestión de Pedro Ezequiel Alonso puede interpretarse como una *fortaleza* muy importante, fundamentalmente por el hecho de que guía el rumbo de la organización, y le otorga el apoyo necesario a cada área, brindando sus conocimientos. Sin embargo, su permanente supervisión y concentración en la toma de decisiones en tareas perfectamente delegables, se torna una *debilidad* a considerar para su crecimiento.

Respecto del *Área de Administración*, se observa que está integrada por una empleada supervisada y contenida constantemente por el gerente general; quienes trabaja de lunes a viernes un promedio de 7 horas diarias.

Dicha persona están a cargo de:

- La facturación de todos los clientes de la empresa y de sacar sus saldos por semana.
- Pagar a los proveedores.
- Comprar determinados insumos.
- Supervisar la logística de los repartidores propios de la empresa.
- Llamar a los clientes para tomar los pedidos.
- Controlar la expedición de los productos.
- Controlar y cobrar a los distribuidores.
- Preparar las tarjetas de las horas trabajadas de los empleados del área de producción.

Como se observa, existe una excesiva sobrecarga de tareas sobre tal responsable, generada fundamentalmente por la realización de cierta cantidad de funciones que no son propias de su área, dejando de atender los pedidos de clientes u otros problemas que surgen en su área por atender cuestiones de expedición de productos, atención a proveedores, etc.

Dicha situación que representa una *debilidad* a considerar dentro de la organización, tal como se describió con anterioridad.

Es importante destacar que la empresa cuenta con un software de gestión, pero es utilizado en baja proporción como consecuencia del bajo nivel de informatización de los procedimientos administrativos.

Tabla 9.

Tabla de Infraestructura. Fuente de elaboración propia.

Actividades de Apoyo	Fortalezas	Debilidades
Infraestructura de la Empresa	Habilitación provincial que le permite la comercialización de sus productos en todo el país,	Concentración de la toma de decisiones en el Gerente General.

6.11.3. Relación Ventaja Competitiva-Margen

Margen

De acuerdo al análisis realizado de las diferentes actividades de la organización - detallado recientemente-, se considera el margen que puede ofrecer esta empresa en relación al costo.

Respecto de sus actividades Primarias y de Apoyo, Trigo del Valle presenta:

- un marcado desarrollo en Logística de Entrada; y
- una alta calidad en el proceso productivo.

A su vez, tales actividades están apoyadas por la actividad de desarrollo tecnológico para la producción artesanal.

La empresa cuenta además:

- Con un amplio desarrollo en Área de Logística de Salida, que permite la distribución de los productos en óptimas condiciones de tiempo y forma.

Por todo esto, y por el servicio a sus clientes anteriormente desarrollado, la organización obtiene un precio de venta superior en el mercado con relación a los competidores. Esto se traduce en un margen considerable, debido principalmente al valor creado para el producto que es percibido por el cliente.

Ventaja Competitiva

La empresa Trigo Del Valle goza de una joven (en el sector) pero prestigiosa imagen basada en su trayectoria, y respaldada por la calidad de sus productos.

La experiencia en el ramo adquirida por Pedro Antonio Alonso y Pedro Ezequiel Alonso, las exigencias que el mismo tiene en la producción artesanal -a gran escala- junto con el desarrollo tecnológico medio -pero acorde-, la amplia cobertura geográfica y el servicio diferencial muy valorado por sus clientes han dado como resultado productos, pan rallado y rebozador, de alta calidad generando así una ventaja competitiva frente a los demás competidores del sector.

6.12- CUADRO RELATIVO DE LOS PRODUCTOS

Productos	Costo x Kg.	Promedio de precio de venta	Margen	Rentabilidad	Ventas en Kg. Mensuales	Participación
Pan Rallado	\$ 6,23	\$ 8,40	\$ 2,16	35%	21.000	84%
Rebozador	\$ 5,90	\$ 9,00	\$ 3,10	52%	2.250	12%
Pan Rallado Preparado	\$ 6,93	\$ 9,70	\$ 2,77	40%	1.750	4%

Figura 13: Cuadro relativo de los Productos de Trigo del Valle 2014. Fuente de elaboración propia.

Descripción

- En primer lugar, se encuentra el Pan Rallado, con un 84 % de participación y con un 35% como porcentaje de rentabilidad.
- En el segundo lugar, se presenta el *Rebozador* con 12% de participación y con un porcentaje de rentabilidad de 52%.
- En tercer lugar, el Pan Rallado Preparado que representan un 4 % de participación, con una rentabilidad del 40%.

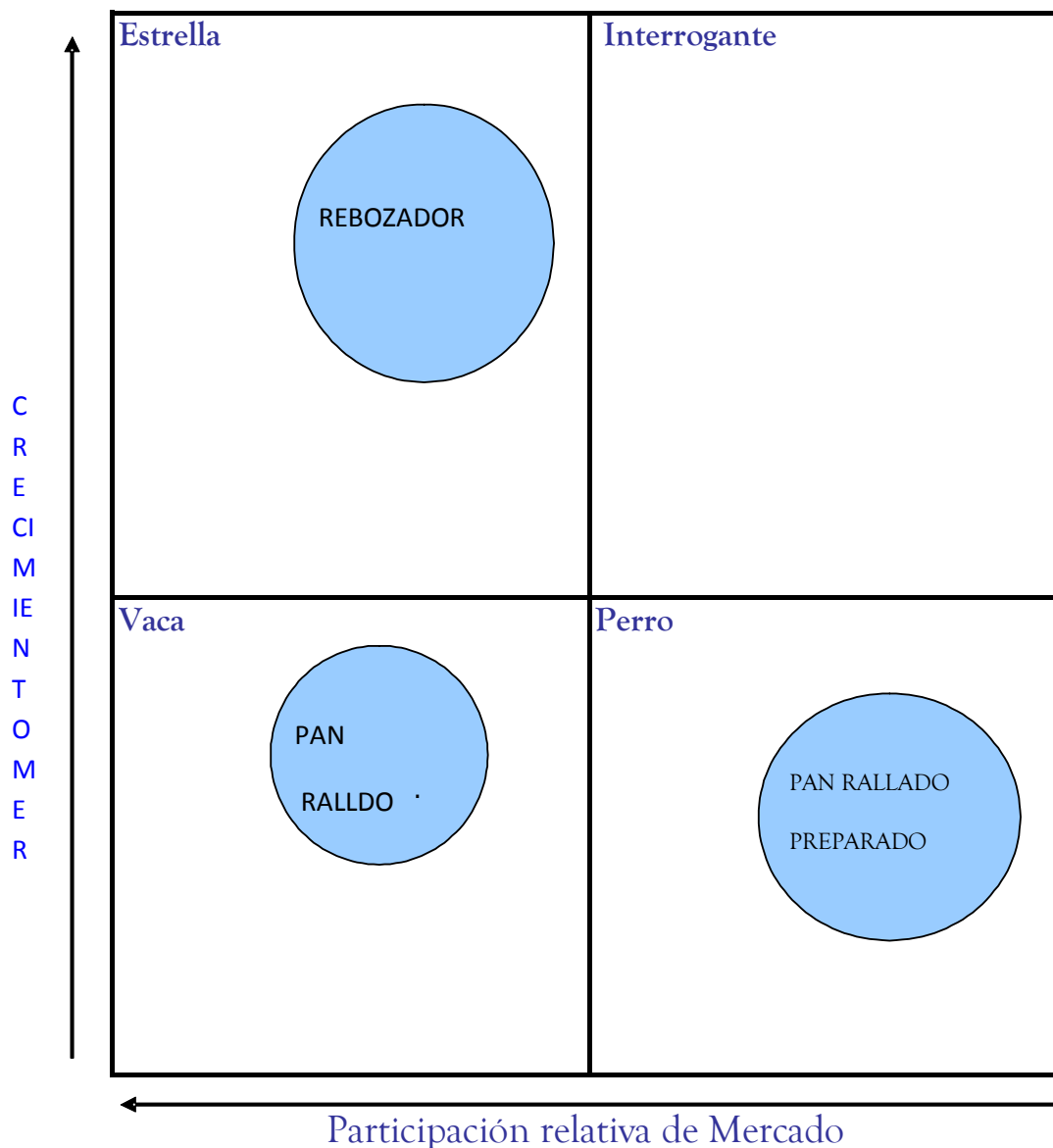
6.13. MATRIZ BCG DE CARTERA DE PRODUCTOS

Figura 14. Matriz BCG de Trigo del Valle. Fuente de elaboración propia.

Producto Vaca Lechera

El Pan Rallado representa el principal producto vaca lechera de la empresa por ser aquel con mayor participación en los ingresos (84%) y con una baja tasa de crecimiento.

Cuando un producto es generador de liquidez -dada su alta participación en mercados maduros-, los requerimientos de inversión son bajos; por lo tanto, estos productos pasan a ser

una fuente generadora de ingresos que pueden transferirse a otras áreas o productos, por ejemplo a aquellos que se encuentran en el cuadrante estrella.

Se ubican dentro de este cuadrante por ser un producto generador de liquidez para la empresa, que pueden ser invertidas en otros productos de la matriz.

El producto analizado en este cuadrante constituye para Trigo Del Valle su principal fortaleza y fuente de generación de liquidez dentro de la cartera de productos.

Si se los relaciona con el ciclo de vida de la industria explicado en el Análisis del Sector, se aprecia que presentan las mismas características ya que los productos vacas lecheras tienen un muy bajo nivel de crecimiento, pero poseen una alta participación que generan liquidez en la empresa. En el ciclo de vida, la etapa de madurez presenta un crecimiento de mercado bajo o nulo. El bajo crecimiento existente proviene de la población en expansión que trae nuevos consumidores hacia el mercado. Cuando una industria entra en su madurez, aumentan las barreras de ingreso y disminuye la amenaza de competidores potenciales. Se recuerda que las características de las industrias maduras se relacionan directamente con los productos vacas lecheras.

Producto Estrella

Los productos ubicados en este cuadrante requieren inicialmente de inversión para lograr incrementar y afianzar su posición. Tienen una mayor necesidad de liquidez y baja generación de efectivo. Sin embargo, a medida que vayan mejorando su posición, comenzarán también a generar liquidez y ubicarse así en el cuadrante vaca lechera.

En el caso del Rebozador, se observa una alta rentabilidad (52%). Se trata de un producto cuya elaboración se generó a partir de pedidos especiales, y cuya producción se ha incrementado en corto plazo alcanzando las características de productos estrella. Cabe

recordar que su producción es muy artesanal y la empresa tendría que incorporar tecnología para mejorar su calidad, volumen de producción y así como también disminuir el costo de producción.

Se ubican dentro de este cuadrante debido a que es recién a principios del año 2.008 que la empresa comienza a elaborarlo en mayores cantidades, presentando un crecimiento sostenido en el corto plazo, por lo que tiene la posibilidad que a futuro se conviertan en productos vaca lechera que generen liquidez para la organización.

Productos Perros

El Pan Rallado Preparado se ubica en este cuadrante por presentar una baja demanda en el mercado y también por su baja generación de liquidez para la empresa. Estos productos no generan efectivo, pero se justifican en su cartera de productos debido a que la empresa los elabora para una porción de cliente que le resulta muy práctico y ágil en el uso de su negocio.

Si comparamos estos productos con el ciclo de vida de la industria, se observa que están en una etapa de madurez. Las razones por las que se los ubica en el cuadrante perro son, principalmente, porque para la empresa no son productos que le aporten liquidez sino por el contrario, se elaboran para demandas puntuales.

7. FODA

Luego de haber realizado la descripción del Análisis de Escenarios, Análisis del Sector y el Análisis de Empresa y a partir de ellos se debe identificar cómo y cuánto afectan los factores analizados a las futuras decisiones de Trigo del Valle.

7.1. OPORTUNIDADES

- ✓ Avances tecnológicos que ayudan a mejorar el sistema de producción.
- ✓ Auge en el uso de las redes sociales, como ser facebook, twitter, entre otras.
- ✓ Nuevas preferencias de los consumidores (congelados).
- ✓ Incremento en el consumo de carne aviar en Argentina.
- ✓ Altas barreras de ingreso debido al efecto de la experiencia.
- ✓ Amplia cantidad de proveedores con bajo poder de negociación y bajo costo ante la posibilidad de su reemplazo.
- ✓ Diversidad de compradores con bajo poder de negociación.
- ✓ Sector en etapa de madurez.
- ✓ Altas Barreras de Movilidad en el sector.

7.2. AMENAZAS

- ✓ Altos niveles de inflación en los últimos meses y enfriamiento de la economía.
- ✓ Encarecimiento del crédito debido a las altas tasas de interés.
- ✓ Pérdida del poder adquisitivo del salario.

-
- ✓ Límite al incremento de salarios.
 - ✓ Altos niveles de déficit fiscal en la nación y provincias.
 - ✓ Distribución desigual de los ingresos.
 - ✓ Aumento de precios de productos panificados.
 - ✓ Aumento de precios de carne vacuna y aviar.
 - ✓ Tendencia al consumo de productos Light.
 - ✓ Disminución en el consumo de carne vacuna por habitante.
 - ✓ Amenaza de proveedores de integrarse hacia delante.
 - ✓ Bajo costo por cambio de proveedor para los clientes del sector.
 - ✓ Empresas del sector con grandes volúmenes de producción que buscan mejorar su participación de mercado.
 - ✓ Impedimento para incrementar los precios por la política de bajos precios, especialmente de los competidores secundarios.
 - ✓ Amenaza de proveedores de integrarse hacia delante.
 - ✓ Empresas del sector con grandes volúmenes de producción que buscan mejorar su participación de mercado.
 - ✓ Posibilidad de ingreso de competidores potenciales (mejor estructurados) atraídos por el sector, pudiendo posicionarse en el mercado.

7.3. FORTALEZAS

- ✓ Productos de alta calidad con características artesanales.

-
- ✓ Adquisición de insumos en forma oportuna y económica manteniendo bajos niveles de stock.
 - ✓ Cultura organizacional fuerte y abierta con valores arraigados de honestidad y respeto y normas implícitas de prolijidad e higiene.
 - ✓ Margen disponible para aumentar su actual capacidad productiva.
 - ✓ Pan Rallado como principal generador de liquidez.
 - ✓ Capacidad de pago para afrontar compromisos con terceros a corto y largo plazo.
 - ✓ Joven pero prestigiosa imagen dentro del sector en calidad de los productos.
 - ✓ Amplio margen de rentabilidad de los productos.
 - ✓ Disponibilidad de productos terminados.
 - ✓ Entrega inmediata en tiempo y en forma.
 - ✓ Servicio de atención brindado a los clientes.
 - ✓ Personal estable e idóneo.
 - ✓ Correcta programación de la producción.
 - ✓ Flexibilidad de los recursos humanos.
 - ✓ Bajo volumen de devoluciones.
 - ✓ Diversificada cartera de clientes.
 - ✓ Relación de confianza comercial mutua con proveedores.

- ✓ Comunicación informal entre todas las áreas, rescatando fundamentalmente la comunicación lateral que permite acelerar la acción cotidiana.
- ✓ Alta tasa de crecimiento del producto rebozador.

7.4. DEBILIDADES

- ✓ Concentración en la toma de decisiones por parte del Gerente General.
- ✓ Sobrecarga de tareas de las empleadas administrativas y retrasos en sus funciones por abocarse a tareas de otras áreas.
- ✓ Utilización parcial del sistema de información (software).
- ✓ Proceso de producción de rebozador no tiene un proceso productivo funcional.
- ✓ Mantenimiento correctivo de emergencia de las maquinarias.
- ✓ Carencia de infraestructura necesaria para elaborar el rebozador.
- ✓ Falta de designación de un responsable puntual en el control de la distribución de productos terminados.
- ✓ Bajo desarrollo de fuerza de venta, promoción y publicidad.
- ✓ El personal no se encuentra altamente calificado.
- ✓ Ingreso de materia prima y salida de productos terminados por el mismo sector.
- ✓ Objetivos corporativos, misión y visión erróneamente definidos y no expresados formalmente.
- ✓ No se desarrollan en la actualidad acciones publicitarias y promocionales, perjudicando incrementos en los volúmenes de venta.

-
- ✓ Carencia en la realización de actividades de marketing para posicionar la marca en el mercado.
 - ✓ Desaprovechamiento de capacidad ociosa disponible.
 - ✓ Falta de planificación estratégica.
 - ✓ Poco sentido de pertenencia de los empleados a la organización.
 - ✓ Ausencia de actividades coordinadas de reclutamiento, selección y capacitación de personal.

Es importante no olvidar que este análisis debe ser realizado de manera constante por la organización. Los cambios en el entorno y en el interior de la misma ocurren constantemente y si la misma no se anticipa no podrán enfrentar las amenazas desaprovechando las oportunidades. Es necesario que Trigo del Valle pueda identificar sus debilidades para minimizarlas y, de este modo, lograr explotar sus fortalezas.

7.5. MATRIZ FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> -Productos de alta calidad con características artesanales. -Adquisición de insumos en forma oportuna, bajos niveles de stock. -Margen de disponibilidad para aumentar su capacidad productiva. -Capacidad de pago para afrontar compromisos a corto plazo, mediano y largo plazo. -Amplio margen de rentabilidad de los productos. - Disponibilidad de productos terminados. - Entrega inmediata en tiempo y en forma. -Personal estable e idóneo y flexibilidad de los recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Concentración en la toma de decisiones. - Sobrecarga de tareas de las empleadas administrativas. - Utilización parcial del sistema de información (software). -Proceso de producción de rebozador no funcional. -Mantenimiento correctivo de emergencia. -Bajo desarrollo de fuerza de venta, promoción y publicidad. -Desaprovechamiento de capacidad ociosa disponible.
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES	Dado las oportunidades que nos brinda el sector con la presencias de nuevos avances tecnológicos que permiten eficientizar la producción, y a la vez detectando fortalezas de la empresa en altas tasas de crecimiento de productos como rebozador, las condiciones económicas y financieras de la empresa son favorables para mejorar los procesos productivos. Trigo del Valle debe eficientizar e incrementar la producción del rebozador y pan rallado.	Los servicios técnicos tales como el sistema de información, Internet y correo electrónico, no son utilizados eficientemente para facilitar la toma de decisión y ante la oportunidad que presenta el macro entorno por el auge de nuevas tecnologías y la presencia de redes sociales como nuevas formas de comunicación, Trigo del Valle debe eficientizar el uso de los mismos.
<ul style="list-style-type: none"> -Avances tecnológicos que ayudan a mejorar el sistema de producción. -Nuevas preferencias de los consumidores (productos congelados) -Incremento en el consumo de carne aviar en Argentina. 		
AMENAZAS	Dada las condiciones amenazantes que presenta el macro entorno, la empresa debería trabajar el área de mercadotecnia y ventas comunicando a los clientes la calidad de los productos que comercializa. La empresa debe promocionar las virtudes de sus productos sobre la de los demás.	Las excesivas sobre carga de tareas operativas que realiza el gerente general, se traducen en una debilidad importante. Las proyecciones del macro entorno para los próximos años son complicadas para las empresas del sector, ante este panorama la organización necesita definir puestos y plantear objetivos estratégicos para poder ir creciendo cada año.
<ul style="list-style-type: none"> -Altos niveles de inflación. -Encarecimiento del crédito debido a las altas tasas de interés. -Pérdida del poder adquisitivo del salario. -Tendencia al consumo de productos Light. - Precios bajos de los competidores secundarios. 		

Figura 15. Matriz Foda. Fuente de elaboración propia.

7.6. DIAGNÓSTICO

Existen muchas razones por las cuales se debe realizar un diagnóstico empresarial, una de ellas es para determinar la brecha entre la situación actual con relación a la situación futura deseada que involucra lograr eficiencia operacional, crecimiento, innovación, mejora continua o cualquier otro fin.

El presente trabajo se basa en la problemática actual que la empresa enfrenta y por este motivo se realizará un diagnóstico partiendo desde sus orígenes para poder aplicar soluciones a corto, mediano y largo plazo.

El primer aspecto que sobresale al analizar la empresa “Trigo Del Valle” es la gestión de Pedro Ezequiel Alonso, como principal responsable y guía de su desarrollo y evolución. Su conocimiento acerca del rubro, constituye sin dudas una de las principales *fortalezas* de la organización. Sin embargo, hay que destacar que lleva adelante el planeamiento estratégico de manera informal y que, además, la toma de decisión pasa casi en forma exclusiva por su persona.

Esta excesiva concentración, y la consecuente ausencia de definición de responsables, tienen un impacto negativo directo sobre la delegación y el *empowerment*, representando una *debilidad* muy importante. La permanente supervisión que realiza sobre funciones y tareas perfectamente delegables, limitan la disponibilidad de tiempo destinados a aspectos relevantes propios de su función.

Por otro lado, la organización tiene para aumentar un margen del 16% en su capacidad productiva hasta alcanzar su capacidad instalada. Ante las perspectivas de aumento en el consumo, esta capacidad ociosa representa una *fortaleza* muy importante para capitalizar esta oportunidad.

En lo que respecta al *layout* de la planta, se observan importantes deficiencias que afectan especialmente a la productividad y al control, a saber:

- En primera instancia, el ingreso de la materia prima y la salida de productos terminados por el mismo lugar provoca demoras en ambos procesos y dificulta el control.
- En segundo lugar, se hace hincapié en que el proceso de elaboración de rebozador se realiza utilizando la misma maquinaria que el resto de los productos; la infraestructura con la que cuenta la empresa no es la apropiada para acompañar el crecimiento de este producto ocasionando demoras innecesarias en la producción que condicionan su productividad, teniendo en cuenta que este producto representa una de las principales fuente de liquidez para la organización. Tal situación representa una *debilidad* importante a considerar.

En cuanto al proceso de producción, la metodología que se asemeja al “justo a tiempo” representa una ventaja significativa para la organización, al igual que la adquisición de la materia prima en forma oportuna y económica, como consecuencia fundamentalmente de la cantidad de proveedores confiables y la cercanía de la materia prima.

Sin embargo, el mantenimiento correctivo de emergencia que se realiza a las máquinas no es el indicado para capitalizar esta ventaja.

La empresa tiene la posibilidad concreta de incorporar tecnología para la producción a gran escala del rebozador en el mediano y largo plazo. Al respecto, las altas tasas de interés que encarecen los créditos limitan esta inversión, pero la solvencia financiera con que cuenta la empresa, le permite enfrentar con capital propio esta ampliación.

Por otro lado, en el área de administración surge como *debilidad* a considerar la sobrecarga de tareas de la empleada administrativa, principalmente porque se aboca a tareas de otras áreas en las que prevalece la falta de definición de roles y funciones. Asimismo, hay que agregar que los servicios técnicos tales como el sistema de información, Internet y correo electrónico, no son utilizados eficientemente para facilitar la toma de decisión.

La elaboración de productos de calidad, con características artesanales constituye también una de las principales fortalezas de Trigo Del Valle. Sin embargo, la pérdida del poder adquisitivo del salario, la falta de distribución equitativa del ingreso y los elevados índices de pobreza e indigencia que se mantienen presentes en su macro entorno, constituyen una amenaza sobre los mismos, teniendo en cuenta que no son productos de la canasta básica o de primera necesidad.

Además, es posible sostener que la amplia cobertura geográfica lograda a través de la eficiente red de distribución con que cuenta la empresa, representa otro de *sus pilares fundamentales*, consolidándose como una ventaja competitiva. Su diversificada cartera de clientes -conformada principalmente por los comercios minoristas y mini mercados- representa otra de sus *fortalezas*; teniendo en cuenta la tendencia en el hábito de compra en los consumidores hacia estos negocios.

Otra de las *fortalezas* principales -que también se traduce en una ventaja competitiva- es el alto valor percibido por el cliente de acuerdo al servicio que la organización le brinda, mencionando la disponibilidad permanente de productos terminados y la entrega inmediata en tiempo y forma.

La oportunidad que brinda tanto el alto porcentaje de consumo de carnes (vacuna y aviar) y la fuerte costumbre nacional en el consumo de la milanesa, permitió que la organización -a través de sus productos de calidad- haya logrado alcanzar un crecimiento

importante en la provincia de Córdoba. Sin embargo, una amenaza importante para tal crecimiento lo constituye el hecho de la creciente tendencia hacia el consumo de productos *Light*; ante esto, y como una *debilidad* valorable, la empresa no promociona las virtudes de sus productos sobre la de los demás.

Por último, otra de las *debilidades* presentes en la organización está dada por el bajo desarrollo del área de mercadotecnia y ventas, afectando su potencial crecimiento así como la consolidación de su posición en el mercado.

El plan estratégico nos permite guiar en los pasos a seguir en una reestructuración que lleve al buen manejo gerencial e impulsar los proyectos estratégicos de crecimiento rediseñando la estructura. Enfocándonos en cuestiones, como planificar la producción, y a la vez desarrollar el área de mercadotecnia y ventas, para potenciar su crecimiento así como la consolidación de su posición en el mercado.

8. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Después de haber realizado el diagnóstico teniendo en cuenta el análisis interno y externo, surgen aspectos en los cuales la empresa debe tomar acciones correctivas para poder cumplir sus objetivos organizacionales.

A continuación se presentan propuestas factibles para la empresa Trigo Del Valle con el objetivo de optimizar su desempeño, logrando revertir sus debilidades haciendo frente a los problemas y desventajas que presenta.

8.1. DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO

La planificación estratégica en el contexto de la empresa Trigo Del Valle como objeto de estudio consistirá en la realización y reformulación de las tareas que fueron desarrolladas en el marco teórico:

8.1.1 Desarrollo de la misión y visión del negocio

Misión:

“Brindar soluciones prácticas a la mesa familiar, a los comercios minoristas, mayoristas y a las fábricas mediante su variedad de productos e insumos de toda la línea de rebozadores y pan rallado para la industria alimenticia en todas sus necesidades”.

Visión:

“Posicionarse como una empresa líder en el mercado de rebozadores y pan rallado de la República Argentina brindando productos de calidad, servicio personalizado y nuestro compromiso a cada uno de nuestros clientes”.

8.1.2. Determinar objetivos

Es necesario establecer los objetivos corporativos de la empresa Trigo Del Valle con el objetivo de lograr el propósito estratégico:

Objetivos Estratégicos:

- 1) Implementar una reestructuración en todas las áreas de la organización dividiendo funciones y tareas para eficientizar la gestión diaria. En un plazo de 7 meses.
- 2) Posicionar a la empresa Trigo Del Valle en la producción de rebozador en el mercado Córdoba en un plazo de 24 meses.
- 3) Incrementar las ventas un 25 % en un plazo de 18 meses.

Objetivos Operativos:

- 1) Optimizar el área de logística de entrada, operaciones y logística de salidas designando responsables para las mismas en un plazo de 5 meses.
- 2) Implementar el mantenimiento preventivo de las maquinarias por medio de un responsable a cargo en un plazo de 2 meses.
- 3) Organizar y eficientizar el área de administración facilitando la toma de decisiones en un plazo de 3 meses.
- 4) Eficientizar el uso del sistema de información e implementación de páginas web como herramienta de apoyo al proceso de toma de decisiones e incrementar las ventas en un plazo de 4 meses.
- 5) Incorporar tecnología para eficientizar la producción a gran escala del rebozador en un plazo de 8 meses.
- 6) Incrementar las ventas según el siguiente esquema:
 - Primera Etapa: 6% en 6 meses.
 - Segunda Etapa: 9% en 12 meses.
 - Tercera Etapa: 10 % en 18 meses.

8.1.3. Creación de estrategia para el logro de los objetivos

Se presentan las estrategias para alcanzar los objetivos, cómo perseguir la misión y visión estratégica del negocio y sus respectivos programas tácticos.

ESTRATEGIAS	PROGRAMAS TÁCTICOS
Capacitación, Rediseño Estructural, Mejora continua	Camino a Descentralizar 1 y 2
Capacitación ,Mejora Continua y Mantenimiento Preventivo	Prevenir
Capacitación, Empowerment.	Ordenando
Capacitación	Eficientizar
Reestructuración y Mejora Continua	Acondicionando
Penetración de Mercado y Desarrollo de Mercado	Crecimiento Sostenido

Figura 16: Cuadro de Estrategias y Programas Tácticos. Fuente de elaboración propia.

9. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE INTERVENCION

9.1 PROGRAMAS TÁCTICOS

9.1.1. Programa I: CAMINO A DESCENTRALIZAR I

Designar responsable a cargo del área de logística de entrada, operaciones y estandarización del proceso productivo de Trigo del Valle.

- **Objetivo:** Optimizar la gestión de las áreas de logística de entrada y operaciones designando un encargado. Estandarizar el proceso productivo bajo la forma de manual de procedimientos.
- **Meta:** capacitar al responsable designado para desempeñar las actividades de administración y control del área de logística de entrada y operaciones, integrando el área productiva, operativa y de recursos humanos; y estandarizando el proceso productivo bajo la forma de manual de procedimientos en un lapso de cuatro meses.
- **Personal Responsable a designar:** Mariano Sosa (empleado del Área de Operaciones)
- **Personal Involucrado:** Pedro Ezequiel Alonso y Mariano Sosa.
- **Período de Implementación:** 01/09/2014 al 31/01/2015.
- **Estrategia:** Capacitación, *Empowerment* y Mejora Continua.
- **Mecanismo:** una vez designado el responsable de estas áreas en función al perfil del puesto, se le comunica la decisión durante el primer mes de implementación del mismo. El perfil para el puesto requiere de una persona responsable, capaz, dinámica, con capacidad de manejo de grupo y de trabajo en equipo.

A partir del 1/10/2014, comienza la capacitación del responsable designado. La misma consiste en dos etapas:

1. PRIMERA ETAPA: la capacitación se desarrollará desde el 01/10/2014 al 31/12/2014 los días lunes, miércoles y jueves, cuatro horas por día; lo que hace un total de doce horas por semana y treinta y seis horas al mes. Durante la misma, Pedro Ezequiel Alonso transmitirá su experiencia y conocimiento al responsable designado, en las siguientes áreas:

a) Recepción de insumos de producción: se hace hincapié fundamentalmente en la harina de trigo, en su control y cotejo de su peso; con el pedido especificado, registrando tales controles en la “Planilla de Recepción e Ingreso de Insumos de Producción” (Figura N° 17 que se adjunta al programa).

b) Elaboración de los productos: Pedro Ezequiel Alonso transmitirá al encargado las proporciones de los insumos necesarios para producir los productos, así como la distribución de los recursos humanos para lograrlo. Al mismo tiempo, se registrarán por orden los procedimientos de elaboración de cada uno de los productos, registro que luego se convertirá en el manual de procedimientos.

d) Almacenamiento de los productos terminados: se capacitará al encargado acerca de la mejor forma de almacenarlos, registrando su stock, cantidad de insumos utilizados y su lugar de almacenamiento. Tales procedimientos se registrarán en la “Planilla diaria de Productos Terminados” (adjuntada en el programa).

2. SEGUNDA ETAPA: comienza el 01/01/2015 y finaliza el 31/01/2015, desarrollándose los días lunes, miércoles y jueves, dos horas por día; resultando un total de seis horas semanales. Se agregan dos horas más los días sábados, totalizando treinta y dos horas al mes.

Contando ya con los procedimientos de elaboración formalizados, y de acuerdo a la capacitación recibida en la Primera Etapa, el encargado de estas áreas comenzará a trabajar en su puesto bajo la supervisión de Pedro Ezequiel Alonso puliendo los detalles finales, de manera de garantizar que a partir del 01/02/2015 el proceso de delegación esté completado en su totalidad.

Durante este último mes, completará su capacitación los días sábados, junto con Pedro Ezequiel Alonso y el encargado de expedición de productos terminados, con la finalidad de comprender el objetivo de descentralización propuesto, acordando fundamentalmente la información que deberá entregarle a este último de manera de coordinar el funcionamiento de las dos áreas.

Trigo del Valle - Documentación Interna

Planilla de Recepción e Ingreso de Insumos de Producción

Fecha:

Insumo	Cantidad solicitada en la Orden de Pedido	Proveedor	Ingreso		Observaciones
			Cantidad de unidades	Cantidad de Kgs/Lts	
Harina de Trigo					
Sal					
Levadura					
Envases					
Provenzal					

Firma del Responsable

Figura 17. Planilla diaria de recepción de Materia Prima. Fuente de elaboración propia.

Planilla diaria de Productos Terminados

Fecha:

Productos	Kilogramos insumidos			Total de Kgs de Producto Terminado	Cantidad de bolsas de Prod.Ter m.	Lugar de Destino	Observaciones
	Harina de trigo	Levadura	Sal				
Pan rallado							
Rebozador							
Pan rallado preparado							

Figura 18. Planilla diaria de Productos terminados. Fuente de elaboración propia.

- **Requerimientos:** horas de capacitación y supervisión de Pedro Ezequiel Alonso al encargado designado: ciento cuarenta horas en los cuatro meses de duración del programa (ciento ocho correspondientes a los primeros tres meses y treinta y dos correspondientes al último mes). Sin embargo, se calcula que el costo por el tiempo insumido por Pedro Ezequiel Alonso para esta capacitación es de \$ 3000.

A partir de la implementación de la delegación, el haber mensual que proponemos para el encargado designado es de \$ 6500 (seis mil quinientos).

Rol del encargado de Logística de Entrada y Operaciones a partir 1/02/2015:

- Receptar las órdenes de elaboración de los productos.

- Receptar y controlar la materia prima y distribuirla a las distintas áreas de operaciones.
 - Controlar los procesos y productos terminados.
 - Designar el personal afectado.
 - Tomar decisiones operativas y administrativas respecto de los RR. HH. de las áreas competentes.
 - Ejercer el liderazgo con autoridad reconocida y delegada.
 - Elaborar los informes correspondientes a todos los controles realizados en la jornada (Planillas).
 - Controlar las actividades de mantenimiento semanal de las maquinarias e implementar la higiene y seguridad diaria de la planta.
- **Mecanismos de Control:** teniendo en cuenta que el éxito del programa radica fundamentalmente en las horas de capacitación incurridas, el control sobre éstas se debe ejercer teniendo presente que, para los primeros tres meses, el total de horas de capacitación de cada mes es de treinta y seis horas; y para el último mes, de treinta y dos horas.

Es importante destacar que la división de la cantidad de horas de capacitación por mes, permitirá monitorear si el desarrollo del programa está posibilitando lograr el nivel de avance esperado, para poder efectuar la delegación completamente al momento de su finalización.

- Paralelamente, se registrarán los pasos de las distintas etapas, a fin de conformar luego el manual de procedimientos. Para ello, se considerarán los primeros dos meses para que la registración de la elaboración de los productos sea relevada: en el primer

mes, se espera un grado de avance del 50 % sobre los productos principales; y el otro 50% en el segundo mes.

- Durante el último mes, se confeccionará el manual de procedimientos, permitiendo realizar las correcciones necesarias hasta quedar consolidado como documento.

Planilla de Control - Programa Camino a Descentralizar I

Fecha:

Horas de Capacitación Programadas		Horas de Capacitación Impartidas		Acción Correctiva
Oct-14	36 horas	Oct-14		
Nov-14	36 horas	Nov-14		
Dic-14	36 horas	Dic-14		
Ene-15	32 horas	Ene-15		
Grado de avance estipulado para la estandarización de los productos		Grado de avance logrado de la estandarización de los productos		Acción Correctiva
Oct-14	50%	Oct-14		
Nov-14	50%	Nov-14		
Dic-14	Confección del Manual de Procedimientos	Dic-14		

Figura 19. Planilla de Capacitación y grado de avance del programa. Fuente de elaboración propia.

Una vez realizada la delegación y comenzado el desarrollo de la función del responsable a cargo, el control se realizará por Pedro Ezequiel Alonso a través de las distintas planillas que confeccionará el responsable en los distintos procesos, así como también los controles globales periódicos en los puntos críticos.

- **Plan de Contingencia:** en la etapa de designación de un responsable, se debe tener en cuenta otra persona con un perfil similar, como alternativa en el caso de que no pueda concretarse la designación en primera instancia, tal como se había previsto. Si se concreta, durante el primer mes de marcha del programa, se tiene la posibilidad de evaluar si este responsable responde a los lineamientos generales del puesto, de no ser así, inmediatamente se designará al nuevo responsable. Para este programa de contingencia, la capacitación se realizará en ciento veinte horas totales, aumentando seis horas por mes, en los dos primeros meses y cuatro horas en el último mes.

9.1.2. PROGRAMA II: CAMINO A DESCENTRALIZAR II

Delegar en un responsable la expedición de productos terminados.

- **Objetivo:** optimizar el proceso de toma de decisiones y mejorar el funcionamiento de esta área designando un responsable de la expedición de productos terminados.
- **Meta:** capacitar al responsable para desempeñar las actividades de funcionamiento y control del Área de Logística Externa en un lapso de tres meses.
- **Personal Responsable:** Pedro Ezequiel Alonso
- **Personal Involucrado:** Pedro Ezequiel Alonso y María Toscano (Administrativa).
- **Período de Implementación:** 01/11/2014 al 31/01/2015.
- **Estrategia:** Capacitación y *Empowerment*.
- **Mecanismo:** Una vez designado el responsable de esta área en función al perfil del puesto, se le comunica la decisión durante el primer mes de iniciación del mismo:
 - El perfil para este puesto requiere de una persona responsable, capaz, de confianza para Pedro Ezequiel Alonso, de trato cordial para las relaciones con los distribuidores y clientes.
 - A partir del 01/12/2014 al 31/12/2014 la capacitación se concretará los días sábados con dos horas de duración. Estará a cargo de Pedro Ezequiel Alonso, quien transmitirá a la encargada del Área de Logística Externa las responsabilidades que tendrá a su cargo, el control que deberá efectuar sobre el stock de productos terminados, sobre la expedición de los mismos y sobre el registro en la documentación interna correspondiente de la empresa (ver planilla adjunta).
 - A partir 1/01/2015 al 31/01/2015 la capacitación se compartirá junto al encargado designado del Área de Logística de Entrada y Operaciones, durante los días sábados, con la finalidad de comprender el objetivo de descentralización de Pedro Ezequiel

Alonso acordando fundamentalmente la información que éste debe entregarle, de manera de coordinar el funcionamiento de las distintas áreas.

- **Requerimientos:** la capacitación y supervisión de Pedro Ezequiel Alonso a la responsable designada requiere un total de dieciséis horas: ocho designadas al primer mes y otras al segundo (estas horas son comunes al **Programa Camino a Descentralizar I**, por lo que ya fueron contempladas en el mismo). Se calcula que el costo por el tiempo insumido por Pedro Ezequiel Alonso para esta capacitación es de \$ 1.500 (mil quinientos pesos).

- El haber mensual que proponemos para la encargada de esta área a partir del comienzo de su actividad, sumado a las actividades de administración que ya realiza será de \$5.000 (cinco mil pesos).

- **Mecanismos de Control:** teniendo en cuenta que el éxito del programa radica principalmente en las horas de capacitación incurridas, el control se debe ejercer sobre éstas, teniendo presente que para los dos meses de duración, el total de horas de capacitación de cada mes es de ocho horas.

- A partir de esto, es importante destacar que la división de la cantidad de horas de capacitación mensuales, posibilita monitorear si el desarrollo del programa está permitiendo alcanzar el nivel de avance esperado, para poder efectuar la delegación de manera completa al momento de su finalización.

- Una vez realizada la delegación y comenzado el desenvolvimiento del responsable en su función, Pedro Ezequiel Alonso realizará el control a través de las distintas

planillas que confeccionará la responsable en los distintos procesos, así como también los controles globales periódicos en los puntos críticos.

Trigo del Valle - Documentación Interna

Planilla de Control - Camino a Descentralizar 2

Fecha:

Horas de Capacitación Programadas		Horas de Capacitación Impartidas		Acción Correctiva
dic-14	8 horas	dic-14		
ene-15	8 horas	ene-15		

Figura 20. Planilla de control de horas de capacitación. Fuente de elaboración propia.

- **Plan de Contingencia:** en la etapa de designación de un responsable, se debe tener en cuenta otra persona con un perfil similar, como alternativa en el caso de no concretarse la designación en primera instancia, tal como se había previsto:
 - Si se concreta, durante el primer mes de la marcha del programa, se tiene la posibilidad de evaluar si este responsable responde a los lineamientos generales del puesto. De no ser así inmediatamente se designará al nuevo responsable.
 - La capacitación se intensificará en dos horas durante el último mes, repartida de la siguiente manera: durante el último mes de capacitación, se concretarán cuatro horas durante los dos primeros sábados del mes, sin la presencia del encargado de las otras áreas; y durante las últimas dos semanas del mes: cuatro horas cada sábado con el encargado de Operaciones y Logística de Entrada.

9.1.3. PROGRAMA III: PREVENIR

Delegar en un responsable el mantenimiento de todas las maquinarias de la planta.

- **Objetivo:** designar en un responsable el mantenimiento de todas las maquinarias de la planta, incluidas las cámaras, a fin de mejorar su funcionamiento y no ocasionar demoras en la producción, designando un Técnico Externo para el control de los motores y asistencia mecánica de las maquinarias.
- **Meta:** capacitar al responsable para desempeñar las actividades de mantenimiento, funcionamiento y control de todas las maquinarias en un lapso de dos meses. Contratar a un técnico externo en el mismo período de tiempo.
- **Estrategia:** Capacitación, *Empowerment* y Mejora Continua.
- **Personal Responsable:** Mariano Sosa y Pedro Ezequiel Alonso.
- **Personal Involucrado:** Pedro Ezequiel Alonso, Mariano Sosa y Técnico Externo.
- **Período de Implementación:** 01/12/2014 al 31/01/2015.
- **Mecanismo:** el encargado de Operaciones y de Logística de Entrada será el responsable del mantenimiento periódico de las máquinas de la planta.
 - Esta capacitación consistirá en una hora por semana los días viernes, fundamentalmente por el menor nivel de actividad que presenta ese día. Pedro Ezequiel Alonso le transmitirá al encargado del mantenimiento cuales son las máquinas que necesitan el control periódico, consistiendo en aceitar las maquinarias, afilar las cuchillas de las mismas y controlar su normal funcionamiento.
 - Estos controles serán registrados en la planilla de mantenimiento que una vez implementado se realizarán los días viernes para que la producción los días lunes comience normalmente.

Trigo Del Valle - Documentación Interna

Planilla de Control del Mantenimiento Preventivo – Programa Prevenir**Fecha:**

Maquinaria	Descripción del mantenimiento	Observaciones	Acción correctiva
Máquina 1			
Máquina 2			
Máquina 3			
Máquina 4			
Máquina 5			
Máquina 6			
Máquina 7			
Máquina 8			
Máquina 9			
Máquina 10			

Firma del Responsable

Figura 21. Planilla de control de Mantenimiento de la Maquinaria. Fuente de elaboración propia.

- En lo que respecta a la contratación del Técnico Externo, se debe: **a)** Contactar con distintos especialistas; **b)** Analizar propuestas y valores; **c)** Optar por una, para que a partir 1/02/2015 se encargue del mantenimiento de la planta, que consistirá en el

control y puesta a punto de todas las maquinarias, siendo mensual la periodicidad de tal control.

- **Requerimientos:** para capacitar a este encargado se necesitan ocho horas de capacitación del tiempo disponible de Pedro Ezequiel Alonso durante los dos meses. Sin embargo, se calcula que el costo -por el tiempo insumido por Pedro Ezequiel Alonso para esta capacitación- es de \$ 1500 (un mil quinientos pesos).
- El técnico externo encargado de los controles tendrá un costo mensual -una vez implementado- de \$2000 (dos mil pesos).

- **Mecanismos de Control:** teniendo en cuenta que el éxito del programa radica fundamentalmente en las horas de capacitación incurridas, se debe ejercer el control sobre las mismas teniendo presente que, para los dos meses de duración, el total de horas de capacitación de cada mes es de cuatro horas.
- A partir de ello, es importante destacar la división de la cantidad de horas de capacitación por mes permitirá monitorear si el desarrollo del programa está permitiendo alcanzar el nivel de avance esperado, a fin de poder delegar completamente al momento de su finalización.
- Una vez realizada la delegación y comenzado el trabajo del responsable a cargo de su función, el control se realizará por Pedro Ezequiel Alonso a través de las distintas planillas que confeccionará la responsable respecto de los diferentes procesos, así como también los controles globales periódicos en los puntos críticos.
- El mismo control se ejercerá al técnico externo por parte de Pedro Ezequiel Alonso una vez iniciada su función.

Trigo del Valle - Documentación Interna

Planilla de Control - Prevenir

Fecha:

Horas de Capacitación Programadas		Horas de Capacitación Impartidas		Acción Correctiva
dic-14	4 horas	dic-14		
ene-15	4 horas	ene-15		

Figura 22. Planilla de control de horas de Capacitación. Fuente de elaboración propia.

- **Plan de Contingencia:** en la etapa de designación de un responsable, se debe tener en cuenta otra persona con un perfil similar como alternativa de no concretarse la designación en primera instancia, tal cual estaba previsto:
 - Si se concreta durante el primer mes de la marcha del programa, se tiene la posibilidad de evaluar si este responsable responde a los lineamientos generales del puesto; de no ser así inmediatamente se designará al nuevo responsable.
 - La capacitación se intensificará dos horas los días viernes durante el último mes, a fin de lograr recuperar el tiempo perdido durante el primer mes.
 - Por otro lado, el plan de contingencia para la contratación del Técnico Externo de la empresa, radica en la posibilidad de contratación de otros especialistas, en el caso de que el responsable designado no cumpla con las expectativas del puesto.

9.1.4. PROGRAMA IV: ORDENANDO

Organizar y eficientizar el Área de Administración.

- **Objetivo:** organizar y eficientizar el Área de Administración facilitando la toma de decisiones.
- **Meta:** redefinir roles y funciones de tareas en el corto plazo, dentro de los tres meses.
- **Estrategia:** capacitación y *Empowerment*.
- **Personal Responsable:** María Toscano y Pedro Ezequiel Alonso.
- **Personal Involucrado:** María Toscano y Pedro Ezequiel Alonso y pasante de la carrera de Administración.
- **Periodo de Implementación:** 01/09/2014 al 30/11/2014.
- **Mecanismo:** durante el primer mes, Pedro Ezequiel Alonso deberá contactar distintas Instituciones Educativas que puedan aportar un pasante en la carrera de Administración.
 - Seleccionará del Colegio Universitario IES Siglo 21 o Universidad Empresarial Siglo 21, un alumno de la carrera de Administración, que le permitirá mejorar el desarrollo del área Administrativa de la empresa.
 - Se le comunicará el inicio de su actividad, a partir del 01/10/2014.
 - Una vez seleccionado el pasante, a partir del 01/10/2014 comienza a trabajar en Trigo Del Valle. Será capacitado en su función por la empleada administrativa y por Pedro Ezequiel Alonso, durante una hora los días martes en el primer mes, definiendo roles y funciones de cada uno dentro de esta área.
 - Durante el último mes, sin la presencia de Pedro Ezequiel Alonso, se seguirán redefiniendo roles y continuando con la capacitación al pasante en su actividad diaria,

por la empleada administrativa. Es importante aclarar que el pasante colaborará en aquellas actividades administrativas que necesiten de su apoyo.

- **Requerimientos:** para capacitar y redefinir roles en el área de administración, en el primer mes se necesitan cuatro horas de capacitación del tiempo disponible de Pedro Ezequiel Alonso. Sin embargo, se calcula que el costo -por el tiempo insumido por Pedro Ezequiel Alonso para esta capacitación- es de \$ 1.000 (un mil pesos).
- El pasante de Administración tendrá un incentivo económico mensual a partir de su implementación de \$3.000 (tres mil pesos).
- **Mecanismos de Control:** teniendo en cuenta que el éxito del programa radica primordialmente en las horas de capacitación incurridas, el control se debe ejercer sobre las mismas, teniendo presente que para los dos meses de duración, el total de horas de capacitación de cada mes es de cuatro horas.
- Dentro del primer mes, se deberá obtener una clara redefinición de roles y funciones para toda el área administrativa -incluido el pasante-.
- Luego del segundo mes, el pasante deberá conocer claramente las funciones básicas de su puesto.
- A partir de lo anterior, es importante destacar que la división de las horas de capacitación por mes permitirá monitorear el desarrollo del programa en función del nivel de avance esperado, para poder efectuar la delegación de manera completa una vez finalizado el mismo.

Trigo Del Valle - Documentación Interna

Planilla de Control - Ordenando

Fecha:

Horas de Capacitación Programadas		Horas de Capacitación Impartidas		Acción Correctiva
oct-14	4 horas	oct-14		
nov-14	4 horas	nov-14		

Figura 23. Planilla de control de horas de Capacitación. Fuente de elaboración propia.

- **Plan de Contingencia:** en la etapa de selección del pasante se debe tener en cuenta otra persona con un perfil similar, ante la posibilidad de que el pasante seleccionado en primera instancia, por algún motivo no comience con sus funciones.
- Si se concreta durante el primer mes de la marcha del programa, se tiene la posibilidad de evaluar si este responsable responde a los lineamientos generales del puesto. De no ser así, inmediatamente se designará al nuevo responsable.
- La capacitación tanto del pasante como de la empleada administrativa, se intensificará dos horas más durante el último mes, repartidas de la siguiente manera: **a)** los días martes se realizarán dos horas durante las primeras dos semanas junto a Pedro Ezequiel Alonso, y **b)** las últimas dos semanas del mes se completará la capacitación entre la empleada administrativa y el pasante durante dos horas para contrarrestar la pérdida de tiempo ocasionada.

9.1.5. PROGRAMA V: EFICIENTIZAR

Utilización del sistema de información en la administración como herramienta de apoyo al proceso de toma de decisiones.

- **Objetivo:** eficientizar el uso del sistema de información (*software*). Utilizarlo como una herramienta de apoyo a que el proceso de toma de decisiones se haga eficientemente.
- **Meta:** utilización del sistema de información dentro de los cuatro meses a un 90% de su capacidad.
- **Estrategia:** Capacitación.
- **Personal Responsable:** Pedro Ezequiel Alonso y María Toscano.
- **Personal Involucrado:** Pedro Ezequiel Alonso, María Toscano, pasante de Administración y profesional que dicte la capacitación del sistema informático.
- **Periodo de Implementación:** 01/12/2014 al 31/03/2015
- **Mecanismo:** para la implementación: **a)** en primer lugar, se contactará al establecimiento que vendió el *software* para que brinde la capacitación respecto de su utilización; **b)** Para contactar y acordar con el profesional a cargo, se tomarán las dos primeras semanas de iniciado el programa; **c)** Una vez concretado, se comenzará con la capacitación a partir de la tercer semana, dos horas una vez a la semana durante el resto del mes y los tres meses siguientes de la duración del programa.
- **Requerimientos:** para la capacitación en el uso del sistema, los costos del profesional a cargo son: \$300 (trescientos pesos) por cada una de las catorce clases; que en todo el programa hace un total de \$ 4.200 (cuatro mil doscientos pesos). Se calcula que el costo -por el tiempo insumido por Pedro Ezequiel Alonso para esta capacitación- es de \$ 1.500 (un mil quinientos pesos).

-
- **Mecanismos de Control:** considerando que el éxito del programa radica esencialmente en las horas de capacitación incurridas, el control deberá ejercerse las mismas teniendo presente que para los cuatro meses de duración, el total de horas de capacitación de cada mes es de ocho horas (durante los últimos tres meses); y para el primer mes, sólo serán cuatro horas, debido a que la capacitación comenzará a partir de la tercer semana.
 - En este sentido, se resalta que la distribución de las horas de capacitación mensuales permite monitorear el desarrollo del programa en función del nivel de avance esperado para que una vez finalizado se conozcan los beneficios de su utilización colaborando en la toma de decisiones.

 - **Plan de Contingencia:** en la etapa de búsqueda de la empresa proveedora del sistema para conseguir al responsable de la capacitación, se debe tener en cuenta otras alternativas ante la posibilidad de no tener éxito con la misma.
 - En el caso de que fuera un profesional ajeno a la empresa que instaló el sistema, tendrá que relevarlo para que pueda conocer su funcionamiento, iniciando luego la capacitación. Tal relevamiento tendrá un costo extra de \$200 (doscientos pesos), y la capacitación tendrá una extensión total de tres meses.

9.1.6. PROGRAMA VI: Acondicionando

Incorporar tecnología de punta para la producción de Rebozador y Pan rallado

- **Objetivo:** aumentar la productividad a través de la incorporación de tecnología para la producción de rebozador y pan rallado.
 - **Meta:** Adquirir línea de producción de pan rallado y rebozador, desarrollada en el escenario tecnológico, que permitirá incrementar la producción diaria en un 300%, aumentando la productividad y eficiencia así como también optimizar el uso de mano de obra.
 - **Estrategia:** Reestructuración - Mejora Continua.
 - **Personal Responsable:** Pedro Antonio Alonso y Pedro Ezequiel Alonso.
 - **Personal Involucrado:** Pedro Antonio Alonso, Pedro Ezequiel Alonso.
 - **Periodo de Implementación:** 01/09/2014 al 30/04/2015.
 - **Mecanismo:** durante el primer mes de iniciado el programa, se debe buscar distintas alternativas de donde se venden las maquinarias; como también buscar alternativas de material y de muebles e instalaciones para acondicionar el lugar una vez finalizado.
 - El paso siguiente lo constituye la evaluación de las distintas alternativas.
 - Por último, se debe seleccionar una de las mismas para encargar las maquinarias.
 - La empresa que debe entregar la maquinaria demora alrededor de 4 meses para poder armarla para su funcionamiento en la empresa Panificadora Trigo Del Valle.
- A partir del 01/01/2015 comienza con el proyecto, que consta de los siguientes pasos:
- a) Durante el primer mes se deberá armar un lugar en paralelo a la producción actual para el armado de la línea nueva de producción, recordemos que la nueva línea una vez puesta en funcionamiento reemplazaría a la actual.

- b) A partir del 01/03/2015, se trasladarán y acondicionarán las maquinarias en la planta de Panificadora Trigo Del Valle.
- c) Durante las dos primeras semanas del último mes, se terminará con todos los detalles que hacen a la finalización de la ubicación de las maquinarias y la puesta a punto para comenzar a probarlas.
- d) En las dos últimas semanas, los fabricantes de las maquinarias comenzarán a probarlas y a capacitar a la mano de obra en su uso, es importante recordar que la línea nueva va ser toda automatizada, la mano de obra que se necesitaría es solo para darle comienzo y controlar diferentes etapas que surjan inconvenientes.
- **Requerimientos:** los requerimientos necesarios para la implementación del programa son:

Maquinarias

Extrusora modelo M-100/3C

Con las siguientes características: Capacidad de 500 kgrs. /h para extrusión de

Consta de:

1 Tolva materia prima - Capacidad: 80 ltrs.

1 Motoreductor 1 hp con forzador.

1 Motoreductor para agitar producto dentro de la misma.

1 Sin Fin en acero Inoxidable.

1 Cuerpo de alimentación.

3 Cuerpos unidos por bridas atornilladas con entrada de agua o sensor de temperatura.

1 Cuerpo punta.

5 Tornillo construido en fundición tratados térmicamente (Largo).

1 Tornillo construido en fundición tratados térmicamente (Corto).

4 Steamlook \varnothing 136, 139 y 141 mm.

1 Polea \varnothing 600 mm – 5 canales C.

1 Polea \varnothing 250 mm – 5 canales C.

5 Correas codificadas.

1 Motor trifásico de 75 hp.

1 Cabezal Cortador completo con motor trifásico de 3 hp 1500 rpm (Incluye cuchilla 4 filos y matriz conformadora).

1 Cubre correa de seguridad.

Montada en una estructura UPM forrada en chapa y planchuela, caja de bolillero reforzada de fundición abullonada al chasis montada sobre 2 bolilleros cónicos y una grapodina, lubricación por nivel de caja de mando. Incluye tablero de comando.

Valor: \$210.000 + IVA. Cotización a fecha 30/04/2014.

Rosca tipo sin fin.

Transporte tipo sin Fin alimentador de Secador.

Diámetro \varnothing 135 mm, largo 1.500 mm, tipo bandeja, con tapa de inspección en acero inoxidable. Fuerza motriz, motor 1 hp 1000 rpm a transmisión a cadena.

Valor \$21.000 + IVA. Cotización a fecha 30/04/2014.

Horno Secador Horizontal.

Capacidad 500 Kg/hora.

Dimensiones largo 5.000 mm – Ancho 2.000 mm.

Construido en chapa al Carbono SAE 1010.

Estructura montado sobre perfiles rectangulares y UPN.

Movimiento del producto mediante cinta transportadora con platinas (bandeja) en acero inoxidable lo que está en contacto con el producto.

Cuenta con puertas de inspección.

1 Quemador de 100.000 calorías a gas natural.

1 Ventilador

1 Motoreductor de 2 hp a cadena para circulación de alimento

Valor \$ 196.000 + IVA. Cotización a fecha 30/04/2014.

Rosca tipo sin fin.

Transporte tipo sin Fin alimentador de molino a martillo.

Diámetro \varnothing 135 mm, largo 1.500 mm, tipo bandeja, con tapa de inspección en aceros inoxidable.

Fuerza motriz, motor 1 hp 1000 rpm a transmisión a cadena.

Valor \$21.000 + IVA. Cotización a fecha 30/04/2014.

Molino a martillo.

Producción 700 kgrs./hora.

Cantidad de Martillo: 54 unidades.

Cantidad de Ejes: 6 unidades.

1 rotor balanceado, montado sobre 2 rodamientos.

1 Rotor gun de acople

Motor de 10 hp 3000 rpm.

Mallas, 2 puestas de cierre,

Entrada y salida por gravedad.

Montado en estructura UPN 8, forrada en chapa SAE 1010.

Valor \$110.000 + IVA. Cotización a fecha 30/04/2014.

Fletes y Descargas: \$20.000. Cotización a fecha 30/04/2014.

Montaje y puesta en marcha: \$15.000. Cotización a fecha 30/04/2014.

Materiales eléctricos y otros: \$ 15.000. Cotización a fecha 30/04/2014.

Mano de Obra: \$ 2.500. Cotización a fecha 30/04/2014.

Total Inversión: \$ 610.500. Cotización a fecha 30/04/2014

- **Financiación:** es importante destacar que para la compra de estas maquinarias, la empresa Trigo Del Valle, ha logrado conseguir un crédito por el monto total de las mismas otorgado por el Banco de la Provincia de Córdoba a través del Ministerio de La Producción a una tasa del 15% en 60 cuotas. Esto es un dato importante ya que las nuevas maquinarias podrán pagarse con el incremento de producción que las mismas generaran para la organización.
- **Mecanismos de Control:** el método de control está condicionado al grado de avance, cumpliendo con las fechas estipuladas de ejecución y entrega de las maquinarias Pedro Ezequiel Alonso deberá ir controlando el desarrollo de la misma, de acuerdo a los tiempos asignados en cada etapa, para llegar en tiempo y en forma a la fecha final del programa.
- **Plan de Contingencia:** como alternativa, si los responsables asignados no pudieran cumplir en tiempo o en forma, o se produzca alguna eventualidad que imposibilite la finalización del programa por demoras especialmente en la entrega de maquinarias. En este programa alcanzar los tiempos estipulados depende del proveedor de la máquina, lo que no es controlable por la empresa.
- Por otro lado, es importante destacar que la finalización del proyecto se prevé para el 31/08/2015. De producirse alguna demora en la entrega de las maquinarias, el programa cuenta con un margen estipulado de tiempo en cada etapa de desarrollo para que ante la eventualidad se pueda cumplir con la fecha pautada en el programa.

9.1.7. PROGRAMA VII: *CRECIMIENTO SOSTENIDO*

Incrementar las ventas.

- **Objetivo:** incrementar las ventas en un 25%.
- **Meta:** incrementar las ventas en un 6% en el corto plazo, en el mediano un 9% y en el largo plazo un 10% más.
- **Estrategia:** Penetración de Mercado y Desarrollo de Mercados.
- **Personal Responsable:** Pedro Ezequiel Alonso y pasante de Administración.
- **Personal Involucrado:** Pedro Ezequiel Alonso, pasante de Administración, repartidores y distribuidores.
- **Periodo de Implementación:**
 - a) desde el 01/11/2014 al 30/04/2015: incrementar las ventas un 6% en el producto pan rallado;
 - b) desde el 01/05/2015 al 31/10/2015: incrementar las ventas un 9% en el producto rebozador, y
 - c) desde el 01/11/2015 al 30/04/2016: incrementar un 10% en el producto rebozador.
- **Mecanismo:** a partir de las distintas oportunidades reflejadas en el análisis del sector, es posible determinar que un pasante en el área de Administración ayudará a proporcionar distintas herramientas de mercadotecnia que la empresa puede aprovechar.
- Con la implementación de la Estrategia de Penetración de Mercado se pretende mejorar la posición de los productos actuales de la empresa a partir de los clientes actuales. La estrategia estará orientada a lograr un mayor consumo del producto a través de herramientas que el pasante aportará para lograrlo, cuando considere

necesario implementarlas tales como: reducción de precios, publicidad, empaque, disponibilidad, entre otras.

- Otra posibilidad de crecimiento de la empresa se puede lograr sobre la base de nuevos clientes, utilizando la estrategia de Desarrollo de Mercado. En este caso, la empresa continuará ofreciendo sus productos en el mercado actual, a la vez que incursionará con los mismos en nuevos mercados.
- A partir de esto, el pasante utilizará fundamentalmente estas estrategias como base, complementándolas con otras que aprovechen las oportunidades, contrarrestando las amenazas provenientes del escenario y sector, y potenciando las fortalezas de la empresa para mejorar su posición.
- **Requerimientos:** los requerimientos para implementar este programa son los incentivos económicos del pasante que ya fueron contemplados en los programas anteriores.
- **Mecanismos de Control:** teniendo en cuenta que el éxito del programa depende del cumplimiento de los niveles de ventas esperados, resulta esencial monitorear si la estrategia utilizada es la más conveniente para lograrlo. Para ello, se analizarán y evaluarán los resultados obtenidos en cada etapa, de manera de poder contar con la posibilidad de revertir la situación a través de acciones correctivas implementadas oportunamente.

Trigo Del Valle - Documentación Interna				
Planilla de Control - Programa Crecimiento Sostenido				
Grado de avance estipulado para el incremento de las ventas		Incremento alcanzado en las ventas		Acción Correctiva
Nov-14 hasta Abr-15	6%	Nov-14 hasta Abr-15		
May-15 hasta Oct-15	9%	May-15 hasta Oct-15		
Nov-15 hasta Abr-16	10%	Nov-15 hasta Abr-16		

Figura 24. Planilla de control de horas de Capacitación. Fuente de elaboración propia.

- Plan de Contingencia:** es importante considerar que en la medida en que el mecanismo de control dé la pauta de que no se están cumpliendo con los crecimientos estipulados, la empresa deberá optar por una asesoría externa dentro de los diez meses de iniciado el programa, para la elaboración de un plan de marketing integral. Esta asesoría externa contemplará un costo mayor para la empresa.

9.1.9 PROPUESTAS DE IMPLEMENTACIÓN

Las organizaciones, al igual que los individuos, tienden a resistirse al cambio. La resistencia es una reacción normal e inevitable que se presenta en el periodo de pérdida de control, que se suscita ante la ambigüedad e inseguridad de lo que vendrá y siempre será dependiente de la percepción de cada individuo. Difícilmente se pueden adelantar cambios en una organización o empresa si estos no están soportados por los valores, actitudes y conducta de su gente; por lo que resulta importante el compromiso a la hora de iniciarlos. Es decir, en la medida en que el trabajador internaliza y se hace copartícipe de esos cambios se siente más protagonista de los procesos y no víctima de ellos.

Las causas más frecuentes por la cual las personas se resisten al cambio son:

- **Interés propio.** Definidas como las razones personales que afectan o alimentan el deseo de cambio. Aquí se ubica la motivación, la costumbre a desarrollar un proceso definido de trabajo y la capacitación.
- **Cultura organizacional.** Entendido como la fuerza fundamental que guía la conducta de los trabajadores: A veces, se sienten amenazados cuando se trata de efectuar cambios radicales en la manera de hacer las cosas en determinadas actividades.
- **Percepción de las metas y estrategias de la organización.** Los miembros de un equipo no entienden que se necesita una meta nueva (un cambio), porque no cuentan con la misma información que manejan sus directivos.

Por lo que, resulta importante, estudiar y analizar las reacciones y respuestas del personal involucradas en la adopción de una determinada tecnología. Planteando los aspectos tanto positivos como negativos de la implantación de tecnologías, no sólo desde el punto de vista del proceso sino también de las personas involucradas en el mismo, siendo la diferencia generacional, el punto clave para facilitar dicha adaptación.

Cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas tanto internas como externas y aspectos técnicos y humanos involucrados.

Para tratar cualquier proceso de cambio, es necesario manejar integradamente estos aspectos.

Si se quiere lograr un cambio efectivo, lo primero que se necesita identificar cuáles son las características particulares del proceso de cambio a encarar. De esta forma se puede posicionarse en términos de qué procesos establecer y qué herramientas utilizar.

La preparación del personal es de suma importancia para el éxito de todo cambio que se desee introducir en una organización. De su calidad depende en gran medida el éxito posterior en su implementación. Para ello se debe exponer con claridad a todo el personal las principales características del proceso y los principales cambios que se introducirán. Es importante explicar los objetivos políticos, sociales y económicos implicados.

Dado que Trigo del Valle posee una cultura organizacional marcada hacia el compromiso de todos y cada uno de los miembros de la organización, el proceso de cambio debe basarse en estos valores. Se debe crear un clima propicio para la iniciativa, el aporte, la innovación y el reconocimiento para que los integrantes de la organización sientan que son una parte importante y necesaria para el éxito de los programas a implementar.

Otro aspecto a considerar para disminuir la resistencia al cambio es evaluar la capacidad y conocimiento que tiene cada empleado en el desempeño en su puesto a fin de detectar las necesidades de cada persona y de cada área que conforman la empresa o bien detectar las áreas que se deben fortalecer para que se encuentren capacitados y fortalecidos

para enfrentar esta nueva etapa y se conozca acabadamente las tareas que debe realizar y qué se espera de ellos.

La capacitación es el proceso por el cual una persona aprende los conocimientos y habilidades relacionados con el desempeño de un cargo. Facilita la coordinación en cargos que desarrollan tareas complejas a través del mecanismo de estandarización de destrezas y permite la descentralización de las funciones.

Actualmente la empresa no cuenta con un plan de capacitación que permita la autonomía de los empleados a la hora de realizar sus tareas. Para lograr los objetivos se deberá comenzar en este sentido en una preparación de todas las personas para dar lugar al proceso de restructuración. En esta dirección se proponen reuniones donde se explique acabadamente a todo el personal los objetivos y pasos a seguir en este proceso.

10. PRESUPUESTO DEL PLAN ESTRATÉGICO Y ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD

A continuación se presenta el presupuesto de los programas para determinar el costo total del proyecto.

PRESUPUESTO					
	CAPACITACIÓN	SUELDO	HONORARIOS EXTERNOS	MÁQUINA	TOTAL por programa
Programa I: Camino a Descentralizar I	\$ 3.000,00	\$ 87.000,00			\$ 90.000,00
Programa II: Camino a Descentralizar II	\$ 1.500,00	\$ 60.000,00			\$ 61.500,00
Programa III: Prevenir	\$ 1.500,00		\$ 114.000,00		\$ 115.500,00
Programa IV: Ordenando	\$ 1.000,00	\$ 180.000,00			\$ 181.000,00
Programa V: Eficientizar	\$ 1.500,00		\$ 4.200,00		\$ 5.700,00
Programa VI: Acondicionando				\$ 610.500,00	\$ 610.500,00
TOTAL DE EGRESOS	\$ 8.500,00	\$ 327.000,00	\$ 118.200,00	\$ 610.500,00	\$ 1.064.200,00

Figura 26. Presupuesto total de los programas. Fuente: Elaboración Propia

Esta inversión le permitirá a Trigo del Valle la implementación adecuada de todos los programas de acción propuestos, con su tiempo estimado y seguimiento constante.

Dicha inversión podrá ser recuperada con una venta adicional promedio de 250 kilos diarios.

En función de los objetivos planteados en el Plan Estratégico del incremento en las ventas del un 25% se obtiene una rentabilidad del 31% anual. De esta manera, los flujos netos de caja de cada período amortizan el capital invertido, abonan el costo de capital y queda una utilidad para la empresa de \$ 200.488,42 **datos obtenidos según ANEXO X, Flujo de Fondos Projectados.**

Los programas han sido diseñados para tener resultados en el corto y mediano plazo en Trigo del Valle, los mismos conducirán a un cambio en la reestructuración organizacional, incorporar tecnología de punta para incrementar las ventas y posicionar a la empresa en el mercado de rebozador.

11 CONCLUSIÓN

Luego de la investigación realizada y el análisis desarrollado a lo largo de todo el trabajo, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

La organización se encuentra bien orientada, con una situación patrimonial financiera favorable y con una posición de mercado importante en el sector. Se destacan, sus productos de calidad y el servicio brindado al cliente.

Por otro lado, cabe señalar la importancia de la gestión de Pedro Ezequiel Alonso al frente de la misma, que desde sus comienzos marco el rumbo y transmitió sus principios y valores a los miembros de esta organización. En este sentido, a través de programas propuestos se busca descentralizar su función para lograr una visión más sistémica de la misma. Además, la redefinición de roles y funciones propuesto también tienen como finalidad mejorar la productividad, el control, la organización y planificación. La reestructuración es una herramienta eficiente para la mejora de la posición competitiva de la organización. Esta organización interna, le permitirá consolidar una plataforma sólida para proyectar su crecimiento en el largo plazo.

Por otro lado a través de un aumento de la producción con la incorporación de tecnología de punta como se planteó, la misma le permitirá a Trigo Del Valle aumentar la productividad y eficiencia diaria en la elaboración del rebozador (producto de mayor crecimiento en la empresa) y en toda la cartera de productos de la compañía, además que le permitirá optimizar el uso de la mano de obra y el aprovechamiento más eficiente de los recursos existentes. Para que la misma sea llevada a cabo con éxito es necesario la comprensión y compromiso del proceso por parte de todo el personal de la empresa.

Con la incorporación de personal de marketing y ventas se busca posicionar en el mercado del rebozador a Trigo Del Valle a través de distintas herramientas estratégicas. Se

debe acudir básicamente a trabajar el área de mercadotecnia y ventas comunicando a los clientes la alta calidad de los productos que comercializa. La empresa debe promocionar las virtudes de sus productos sobre la de los demás.

Con los cambios que se sugieren en el presente trabajo podrán, de manera sencilla, solucionarse los problemas que han sido planteados, es decir, permite aliviar el trabajo de la gerencia, aumentando la capacidad productiva y mejorar las preferencias de los clientes y consumidores. Todo esto sin mayores costos, sin mayor tiempo de trabajo para la gerencia, permitiendo acrecentar considerablemente las ganancias.

De no aplicarse este plan estratégico, la empresa quedará, como los últimos años, a la expectativa del crecimiento de la economía (situación que es poco probable en los próximos dos años 2014-2015) y lo que es más preocupante, continuará cediendo espacio a las marcas líderes que vendan productos que ella misma puede ofrecer.

Si bien la organización deberá realizar una inversión importante para poder llevar adelante este plan, las perspectivas económicas y financieras a mediano y largo plazo son realmente atractivas.

12 RECOMENDACIONES

El presente plan contiene Objetivos para las temporadas 2014/2016. El período 2017/2018 será un período que deberá utilizarse para seguir perfeccionándose, y principalmente, comenzar a realizar un segundo plan estratégico, el cual debería incluir la profesionalización del área de Mercadotecnia y Ventas, incluyendo acciones publicitarias y de comunicación externa, para seguir trabajando en post de la Visión del negocio. Será un año propicio para planificar dado que habrá cambios gubernamentales, con todo lo que esto pueda implicar.

Durante estos años será necesario ir incorporando nuevas prácticas que colaborarán al mejor desarrollo de este plan y del siguiente. Éstas serían principalmente analizar mejor a la competencia, prestar mayor atención a los factores externos a la empresa, como son los índices de inflación y las nuevas amenazas de posibles ingresantes al sector.

El próximo plan deberá estudiar en profundidad los nuevos incrementos en las ventas, y en qué ciudades podrá comenzar la comercialización de los productos de Trigo Del Valle.

Es importante recordar que la incorporación de tecnología que se prevé realizar durante el periodo 2014/2016 le permitirá un incremento muy elevado de la capacidad productiva para la organización, como se desarrollo en detalle en su respectivo plan de acción, por lo tanto, los futuros planes estratégicos que la organización lleve adelante estarán enfocados a incrementar las ventas ofreciendo tanto variedad, como profundidad de la cartera de productos para los clientes actuales y potenciales, así como también acciones publicitarias de comunicación externa apoyando los nuevos desarrollos de mercado que la organización en futuro decida emprender.

13 BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, H. (1996) *Principios de Administración*. Córdoba: Eudecor.
- Hermida, J.; Serra R. & Kastika, E. (1999). *Administración y Estrategia* (4 ed.) Buenos Aires, Macchi.
- Hitt, Irlenad, & Hoskisson. (2008) *Administración Estratégica*. México DF. Cengage Learnin
- Johnson, G.; Scholes, K. & Whittington, R. (2006) *Dirección Estratégica*. Madrid, Pearson.
- Marín, A. & Ruiz García, P. (2002) *Sociología de las organizaciones*. México DF: Irwin McGrah-Hill.
- Ocampo Villegas, M. (2007) *Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial*. Bogotá: Ecoe.
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México DF: Compañía Editorial S.A. de CV.
- Porter, M. (1991) *Estrategia Competitiva*. México DF: Continental.
- Porter, M. (2000). *Estrategia Competitiva: técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México DF: Continental.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. (2009). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic
- Schein, E. (1992) *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*. Barcelona, Plaza y Janes.
- Steiner, G. (2007). *Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber*. México DF: Patria.
- Thompson, A. & Strickland, A. III (1999) *Administración Estratégica*. México DF: Irwin McGrah-Hill.

-
- Vieytes, R. (2004) *Metodología de la Investigación En organizaciones, mercado y Sociedad. Epistemología y Técnicas*. 2004. Buenos Aires: Editorial de las Ciencias.

Otras fuentes:

- Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2014). Informe Económico de Coyuntura. Recuperado el 20 marzo de 2014 de www.consejo.org.ar/publicaciones/IEC/files/349_marzo_14.pdf.
- Rodríguez Guerrero R. (2011). Estrategias sitios Web. *La publicidad 3.0, el nuevo enfoque del comercio electrónico*. Recuperado el 22 de septiembre de 2011 de <http://www.estrategiasitiosweb.com.ar/noticias/la-publicidad-3-0-el-nuevo-enfoque-del-comercio-electronico.html>.
- Saporosi G. (2011). Brand Report. *Tendencias en el escenario de la demanda en Argentina*. Recuperado el 22 de Febrero 2013 http://www.brandreportblog.com/index.php?option=com_content&view=article&id=140:tendencias-en-el-escenario-de-la-demanda

14 ANEXOS

ANEXO I: MODELO DE ENTREVISTA AL PROPIETARIO Y GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA

Modelo de guía de análisis documental para el micro entorno de Trigo Del Valle

Información obtenida por medio de la entrevista con el propietario y el gerente general:

Competencia:

- Detectar la ubicación física de las empresas competidoras.
- Conocer los competidores principales y secundarios.
- Conocer las características principales de cada una de ellas: staff, historia, etc.
- Identificar los productos que comercializa: variedad, precio, etc.
- Conocer cuál es el target al que apuntan.

Clientes:

Los aspectos indagados fueron:

- Relación existente con la firma.
- Imagen que tienen de la empresa.
- Atención al cliente.
- Calidad de los productos, entre otros.

Proveedores:

Los aspectos a relevados fueron:

- Relación existente con la empresa,
- Poder de negociación,

- Cumplimiento del servicio, entre otros.

Modelo de guía de análisis documental para el ambiente interno de Trigo Del Valle

- Identificar la misión, visión, valores y filosofía proveniente de la cultura de la organización.
- Conocer los inicios de la empresa y su evolución.
- Conocer la estructura de la firma y sus recursos humanos.
- Analizar las ventajas y desventajas de las inversiones realizadas.
- Conocer los productos que comercializa la empresa y las características de los mismos.

Modelo de guía de pautas para la entrevista al el propietario de Trigo Del Valle Pedro

Antonio Alonso.

- Motivos por los cuales se interesó en invertir en este rubro.
- Breve reseña histórica de la empresa.
- Aspectos que tuvo en cuenta a la hora de realizar la inversión.
- Rentabilidad mensual de la empresa.
- Misión, visión, valores y filosofía de la empresa.
- Puntos fuertes y débiles de la organización.
- Los clientes de la empresa.
- Los competidores de la industria
- Los proveedores de la industria

ANEXO II: MODELO DE ENTREVISTA AL PERSONAL DE LOGÍSTICA EXTERNA

Modelo de cuestionario con preguntas para los empleados de la firma Trigo Del Valle.

¿En qué área de la firma Trigo Del Valle trabajas?

- Logística externa o distribución
- Producción.
- Administración.

¿Qué tarea desarrollas en la empresa?

¿Con qué frecuencia el cliente realiza una queja ante el servicio o producto ofrecido?

- Diariamente
- A menudo
- Eventualmente

¿Si el cliente tiene un problema Ud....?

- Lo solucionas inmediatamente
- Llamas a tu superior
- Haces caso omiso ante la queja

¿Crees que el cliente se siente satisfecho a la hora de ofrecerle nuestros productos o servicios?

- Si
- No
- NS/Nc

¿Te gusta trabajar en esta empresa?

- Si
- No
- Ns/Nc

¿Qué es lo que más te satisface de trabajar en esta empresa?

- Comodidad
- Salario
- Relación con los superiores
- Relación con los compañeros
- Relación con los clientes
- Horario de trabajo

¿La relación con tus superiores es?

- Buena
- Muy buena
- Excelente
- Mala

¿Tus superiores tienen en cuenta tus sugerencias o problemas?

- Siempre
- A veces
- Nunca

¿La relación con tus compañeros es?

- Buena
- Muy buena
- Excelente
- Mala

Observaciones o sugerencias:

ANEXO III: MODELO DE ENTREVISTA AL PERSONAL DE PRODUCCIÓN

Modelo de cuestionario con preguntas para los empleados de la firma Trigo Del Valle.

¿En qué área de la firma Trigo Del Valle trabajas?

- Logística externa o distribución
- Producción.

¿Qué tarea desarrollas en el Área de Producción?

¿Con qué frecuencia le llegan quejas por los productos que ustedes elaboran?

- Diariamente
- A menudo

- Eventualmente

¿Crees que el cliente se siente satisfecho con nuestros productos o servicios?

- Si
- No
- NS/Nc

¿Te gusta trabajar en esta empresa?

- Si
- No
- Ns/Nc

¿Qué es lo que más te satisface de trabajar en esta empresa?

- Comodidad
- Salario
- Relación con los superiores
- Relación con los compañeros
- Relación con los clientes
- Horario de trabajo

¿La relación con tus superiores es?

- Buena
- Muy buena
- Excelente
- Mala

¿Tus superiores tienen en cuenta tus sugerencias o problemas?

- Siempre
- A veces
- Nunca

¿La relación con tus compañeros es?

- Buena
- Muy buena
- Excelente
- Mala

Observaciones o sugerencias

ANEXO IV: MODELO DE ENTREVISTA AL PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN

Modelo de cuestionario con preguntas para los empleados de la firma Trigo Del Valle.

¿En qué área de la firma Trigo Del Valle trabajas?

- Logística externa o distribución
- Producción.
- Administración

¿Qué tarea desarrollas en la empresa?

¿Con qué frecuencia le llegan quejas por los productos que ustedes elaboran?

- Diariamente

- A menudo
- Eventualmente

¿Crees que el cliente se siente satisfecho con nuestros productos o servicios?

- Si
- No
- NS/Nc

¿Te gusta trabajar en esta empresa?

- Si
- No
- Ns/Nc

¿Qué es lo que más te satisface de trabajar en esta empresa?

- Comodidad
- Salario
- Relación con los superiores
- Relación con los compañeros
- Relación con los clientes
- Horario de trabajo

¿La relación con tus superiores es?

- Buena
- Muy buena
- Excelente

- Mala

¿Tus superiores tienen en cuenta tus sugerencias o problemas?

- Siempre
- A veces
- Nunca

¿La relación con el personal de otras Áreas de la empresa es?

- Buena
- Muy buena
- Excelente
- Mala

Observaciones o sugerencias:

ANEXO V: MODELO DE ENTREVISTA A LA BROMATÓLOGA EXTERNA

Modelo de guía de pautas para la entrevista con la Bromatóloga de Trigo Del Valle.

Aspectos indagados:

Calidad de la materia prima, entre otros.

Calidad de los productos terminados:

¿Qué tarea desarrolla en la empresa?

¿Con qué frecuencia le llegan quejas por los productos que la empresa elabora?

- Diariamente

- A menudo
- Eventualmente

¿Cree que los productos salen en óptimas condiciones?

- Si
- No
- NS/Nc

¿Las condiciones de higiene y seguridad son óptimas en la empresa Trigo Del Valle?

- Si
- No
- Ns/Nc

Comentarios

¿La relación con los empleados de la organización es?

- Buena
- Muy buena
- Excelente
- Mala

¿Los empleados y los propietarios tienen en cuenta tus sugerencias o problemas que usted le sugiere?

- Siempre
- A veces
- Nunca

Observaciones o sugerencias:

ANEXO VI: MODELO DE ENTREVISTA AL CONTADOR EXTERNO

Modelo de guía de pautas para entrevista con el Contador de Trigo Del Valle.

- Situación económica y financiera de la empresa.
- Análisis de rentabilidad
- Flujo de fondos operativos de la organización
- Recupero de inversión
- Análisis impositivos de la organización y situación frente al fisco, entre otros
- Observaciones, sugerencias y comentarios.

ANEXO VII: ÍNDICES PARA REALIZAR EL ANÁLISIS ECONÓMICO, FINANCIERO Y PATRIMONIAL

Analizar la situación económica, financiera y patrimonial de la empresa permite evaluar su funcionamiento y la eficacia con que ha sido administrada y determinar su rentabilidad, nivel de endeudamiento, liquidez y otros indicadores que se desarrollan en esta herramienta.

Análisis de la Situación Patrimonial

Los siguientes datos muestran el Estado de Situación Patrimonial (expresado en \$) de la empresa Trigo Del Valle al año 2013:

ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL AL 31/12/2013			
<u>Activo Corriente</u>		<u>Pasivo corriente</u>	
Caja y Banco	\$97.300	Proveedores	\$47.000
Créditos por venta	\$65.000	Sueldos y jornales	\$42.000
Bienes de cambio	\$40.000		
Total Activo Corriente	\$202.300	Total Pasivo Corriente	\$89.000
<u>Activo no corriente</u>		<u>Pasivo no corriente</u>	
Bienes de uso	\$128.000	Deudas bancarias	\$10.500
Rodados	\$115.000	Deudas Fiscales	\$ 3200
Muebles y Útiles	\$ 13.000	Total Pasivo no Corriente	\$13.700
Instalaciones	\$130.000		
Créditos por venta	\$ 15.000	Total Pasivo	\$102.700
Inmuebles	\$205.000		
Maquinarias	\$ 60.000		
Total Activo no corriente	\$538.000	Patrimonio Neto	\$637.600
Total Activo	\$740.300	Total Pasivo + PN	\$740.300

Situación Patrimonial de Trigo Del Valle. Fuente de la empresa.

Análisis Vertical

Activo	100%	Pasivo	10,86%
Activo Corriente	24,78%	Pasivo Corriente	8,94%
Activo no Corriente	75,22%	Pasivo no Corriente	1,92%
		Patrimonio Neto	89,14%

Análisis vertical del estado de situación patrimonial. Fuente de la empresa

Se observa que el mayor porcentaje de *activo* es a largo plazo (75,22%) esto significa que la empresa presenta una gran inmovilización del activo, que puede generarle problemas de liquidez, traduciéndose en una posible *debilidad* a considerar en la misma.

El *pasivo* representa sólo el 10,86% del activo, es decir que es bajo el aporte de capital de terceros y además, el patrimonio neto cubre el *activo no corriente*, sin necesidad de acudir a terceros para financiarlo. Esto representa una de las principales *fortalezas* de Trigo Del Valle.

Análisis de la situación financiera a Corto Plazo

Se hace referencia a la capacidad de pago que tiene la empresa de asumir aquellos compromisos que vencen en el corto plazo.

1. *Capital de trabajo* = activo corriente – pasivo corriente

$$\$202.300 - \$89.000 = \$113.300.$$

Se observa que el activo corriente cubre el pasivo corriente, indicando un amplio margen de seguridad para posibles eventualidades.

2. *Liquidez corriente* = activo corriente / pasivo corriente.

$$\$202.300 / \$89.000 = \$2,27.$$

Esta relación indica que por cada peso de pasivo corriente, la empresa tiene disponible \$2,27 para enfrentar en el corto plazo.

3. *Liquidez seca* = $\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Bienes de Cambio}}{\text{Pasivo Corriente}}$

Pasivo Corriente

$$= \frac{\$202.300 - \$40.000}{\$89.000} = \$ 1.82$$

Es decir que la organización tiene por cada peso exigible en el corto plazo \$1,82 de activo líquido para cubrirlo; por lo tanto, posee suficiente capacidad para poder hacerlo.

Estos indicadores financieros reflejan la capacidad de pago que tiene Trigo Del Valle para solventar los compromisos a corto plazo lo cual constituye un punto fuerte para la misma.

Análisis de la situación financiera- Largo plazo

Evaluar esta situación permite establecer si la empresa podrá pagar los compromisos que pudiera tener con terceros.

1. *Liquidez total* = Activo Cte.- Créditos no Cte. - Bienes de Cbio. no Cte.

Pasivo Corriente - Pasivo no Corriente

$$= \frac{\$202.3000 - \$0 - \$0}{89.000 - 13.700} = \$2,68.$$

Esto indica que por cada peso total de deuda (de corto o largo plazo) la empresa cuenta \$2,68 pesos de bienes realizables para afrontar dichas deudas.

$$2. \text{ Propiedad del activo} = \frac{\text{Patrimonio Neto} \times 100}{\text{Activo}}$$

Activo

$$= \frac{\$637.000 \times 100}{\$740.300} = 86,05\%$$

\$740.300

Esto indica que el 86,05 % del activo en Trigo Del Valle está financiado con capital propio.

$$1. \text{ Inmovilización del activo} = \frac{\text{Activo no Corriente}}{\text{Activo}}$$

Activo

$$= \frac{\$538.000}{\$740.300} = 0,72$$

\$740.300

Se distingue que el mayor porcentaje del activo es a largo plazo (0.72), determinando un grado de inmovilización considerable. El 0,28 restante corresponde al activo de corto plazo.

Estos indicadores financieros reflejan la capacidad de pago que tiene Trigo Del Valle para solventar los compromisos con terceros a corto plazo y largo plazo lo cual se constituye en un punto fuerte para la empresa.

ANEXO VIII: FLUJO DE FONDOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA

A continuación se analiza el flujo de fondo neto operativo de Trigo Del Valle fundamentalmente para visualizar la evolución que tuvo y la tendencia que puede tener en los próximos períodos.

A los fines de facilitar el análisis se tomó como base o momento cero al año 2009, rescatando el nivel de inversión hasta ese momento y el capital necesario para comenzar a afrontar el año 2010.

	M0 (2009)	2010	2011	2012	2013
Ingresos		1.130.000	1.248.000	1.956.000	2.124.000
Egresos		(937.090)	(998.400)	(1.706.400)	(1763.400)
Depreciaciones		(30.800)	(31.200)	(33.450)	(39.800)
Utilidad Bruta		162.110	218.400	216.150	320.800
Impuesto ganancias		(12.968,80)	(17.472)	(17.292)	(25.664)
Utilidad Neta		149.141,20	200.928	198.858	295.136
Depreciaciones		30.800	31.200	33.450	39.800
Re Inversión			(30.000)	(45.000)	
Capital de trabajo	(52.000)	(7.550)	(18.000)	(13.300)	90.850
Valor de salvamento					352.360
Inversión inicial	(408.000)				
FF.NN	(460.000)	172.391,20	184.128	174.008	778.146

Flujo de Fondos operativos de la empresa. Fuente: Trigo Del Valle

Para determinar la VAN (valor actual neto) y la TIR (tasa interna de retorno) se realizó el análisis sin considerar el capital de trabajo y el valor de salvamento al año 2011 a los fines de no distorsionar el resultado, debido a que la empresa continuará con su actividad normalmente a finales del año 2014 y, de haberlos incorporados los valores no serían representativos de acuerdo al objetivo buscado.

FF.NN	(460.000)	172.391,20	184.128	174.008	334936
--------------	-----------	------------	---------	---------	--------

La tasa de corte exigida por el empresario es del 20%. Esta resulta una tasa acorde para el sector ya que normalmente la tasa que se espera que rindan los emprendimientos de esta actividad oscila entre un 15% y un 20% aproximadamente. Del *análisis del flujo de fondos* de Trigo Del Valle surge que:

$$\text{VAN} = \$72.949$$

$$\text{TIR} = 27,31\%$$

Esto demuestra que la empresa ha podido recuperar la inversión inicial (año 2009), superó la tasa de corte exigida por la gerencia en un 7,31% en el período analizado y además obtuvo excedentes por \$72.949.

Por otro lado, el cuadro refleja el crecimiento constante que ha tenido la empresa, especialmente en el año 2010 y 2011; el cual fue acompañado no sólo por el incremento de las ventas en sí, sino también por la suba de precios que tuvieron todos los insumos, y especialmente la harina de Trigo.

Todo esto, pese sucesivas crisis que sufre la Argentina, y de la cual este sector no fue ajeno. Se recuerda, tal como se describió anteriormente, la sólida situación financiera con que contaba Trigo Del Valle para enfrentar estos cambios, lo que le permitió no sólo crecer en sus ventas, sino afianzar y capitalizar una ventaja en relación a otros competidores con una situación financiera desfavorable.

ANEXO IX: PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PLAN ESTRATEGICO

$$P. E. \text{ unidades} = \frac{CF}{\text{Mg Promedio Ponderado}}$$

$$PE \text{ en Unidades} = \frac{\$ 1.064.200,00}{\$ 2,30} = 463.260 \text{ kilos}$$

Producción incrementada por la incorporación de la nueva maquinaria:

Producción		
Capacidad Productiva de la Máquina	3.000	kg diarios
Producción diaria antes del proyecto	1.000	kg diarios
Producción adicional del Programa	250	kg diarios
Margen para aumentar la capacidad productiva	1.750	kg diarios

Como se puede observar en el cuadro anterior aún queda un margen para aumentar la capacidad productiva diaria de 1.750 kilos.

ANEXO X: FLUJO DE FONDO PROYECTADO

La estimación del flujo de fondo va a permitir definir a través del cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y de la Tasa Interna de Retorno (TIR) la factibilidad económica del proyecto. En este caso se tomarán sólo los flujos de fondo incrementales, es decir, sólo aquellos que se generen a partir de llevar a cabo el proyecto.

Ingresos

Se estima que a partir de la implementación del programa de marketing se logrará incorporar a cuatro nuevos clientes en el primer año, lo que representa, en promedio, un de incremento del 12% en las ventas en el año 1 y del 13% en el año dos con la incorporación de nuevos clientes.

Dicho incremento es afrontado con la actual capacidad instalada de la empresa.

Se calcula un Valor Residual de las máquinas en desuso de \$300.000.

A partir del año 3 se estima que la capacidad instalada de la empresa aumentará en un 300% a raíz de la nueva máquina. Para lograr un incremento de las ventas proporcionado a la nueva capacidad instalada se deberá desarrollar en el próximo plan estratégico que implemente la empresa. Estimando que dicho aumento puede alcanzar en el año 5 un incremento del 100% sobre las ventas actuales.

Egresos

En cuanto a los egresos se consideran incrementales a aquellos generados por los programas a implementar, el nuevo capital de trabajo necesario a partir del incremento de las ventas (costos variables) y el pago de las cuotas del crédito bancario para la adquisición de la máquina.

Tasa de Descuento

Los flujos de fondo son descontados a una tasa del 30% la cuál es rendimiento promedio de los proyectos de este sector.

En el siguiente cuadro se presenta el flujo de fondo para cada período:

FLUJO DE FONDOS							
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
		sep-14	sep-15	sep-16	sep-17	sep-18	
Ventas		\$ 254.880,00	\$ 424.800,00	\$ 531.000,00	\$ 743.400,00	\$ 1.008.900,00	\$ 2.962.980,00
Valor de reventa Maquinaria		\$ 300.000,00					\$ 300.000,00
TOTAL DE INGRESOS		\$ 554.880,00	\$ 424.800,00	\$ 531.000,00	\$ 743.400,00	\$ 1.008.900,00	\$ 3.262.980,00
Cap. Tab. Inc.	\$ -106.200,00	\$ -141.600,00	\$ -236.000,00	\$ -377.600,00	\$ -472.000,00		
Camino a Descentralizar I		\$ -18.000,00	\$ -18.000,00	\$ -18.000,00	\$ -18.000,00	\$ -18.000,00	\$ -90.000,00
Camino a Descentralizar II		\$ -13.500,00	\$ -12.000,00	\$ -12.000,00	\$ -12.000,00	\$ -12.000,00	\$ -61.500,00
Prevenir		\$ -19.500,00	\$ -24.000,00	\$ -24.000,00	\$ -24.000,00	\$ -24.000,00	\$ -115.500,00
Ordenando		\$ -37.000,00	\$ -36.000,00	\$ -36.000,00	\$ -36.000,00	\$ -36.000,00	\$ -181.000,00
Eficientizar		\$ -5.700,00					\$ -5.700,00
Acondicionando		\$ -122.100,00	\$ -122.100,00	\$ -122.100,00	\$ -122.100,00	\$ -122.100,00	\$ -610.500,00
Impuesto a las Ganancias					\$ -6.440,00	\$ -264.565,00	\$ -271.005,00
TOTAL DE EGRESOS	\$ -106.200,00	\$ -357.400,00	\$ -448.100,00	\$ -589.700,00	\$ -690.540,00	\$ -476.665,00	\$ -2.668.605,00
FF OPERATIVO	\$ -106.200,00	\$ 197.480,00	\$ -23.300,00	\$ -58.700,00	\$ 52.860,00	\$ 532.235,00	\$ 594.375,00
Intereses		\$ -73.260,00	\$ -54.945,00	\$ -36.630,00	\$ -18.315,00		\$ -183.150,00
Ahorro impositivo inetreses		\$ 25.641,00	\$ 19.230,75	\$ 12.820,50	\$ 6.410,25		\$ 64.102,50
FLUJO DE FONDO NETO	\$ -106.200,00	\$ 149.861,00	\$ -59.014,25	\$ -82.509,50	\$ 40.955,25	\$ 532.235,00	\$ 581.527,50

Flujo de Fondos Proyectados.

Cálculo de la VAN

La VAN es la suma de los flujos netos incrementales actualizados a la tasa de costo de capital, incluida la inversión inicial.

Criterios para la aceptación

* Si el valor presente neto es positivo, significa que aumentará el capital de la empresa en la misma magnitud, por lo tanto, el proyecto es aceptable.

* Si el valor presente neto es negativo, disminuirá el capital de la empresa, por lo tanto, el proyecto no debería aceptarse.

* Si el valor presente neto es nulo, no aumentará ni disminuirá el capital de la empresa, por lo tanto es indiferente efectuar o no el proyecto.

VAN = \$ 200.488,42

El resultado positivo del Valor Actual Neto significa que los flujos netos abonan el costo de capital y aumentan el capital de la empresa. Por lo tanto se concluye que el proyecto es aceptable.

Cálculo de la TIR

La TIR es el rendimiento de una unidad de capital invertido, en cada unidad de tiempo.

Esta tasa hace que el valor presente neto sea igual a cero, iguala la inversión inicial con la suma de los flujos netos de caja actualizados.

Criterios de Aceptación

*Si la tasa interna de rentabilidad es mayor que la tasa de costo de capital, significa que el proyecto tiene una rentabilidad asociada mayor que la tasa de mercado (tasa de descuento), por lo tanto es más conveniente.

*Si la tasa interna de rentabilidad es menor que la tasa de costo de capital significa que el proyecto tiene una rentabilidad asociada menor que la tasa de mercado (tasa de descuento), por lo tanto es menos conveniente.

*Si la tasa interna de rentabilidad es igual que la tasa de costo de capital, significa que se cubre el costo del capital invertido, por lo tanto el proyecto es indiferente.

T.I.R.= 61% > 0.30 Anual

Una tasa interna de retorno mayor a la tasa de costo de capital significa que el proyecto es aceptable. De esta manera, los flujos netos de caja de cada período amortizan el capital invertido, abonan el costo de capital y queda una utilidad para la empresa

**AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR
TESIS DE POSGRADO O GRADO
A LA UNIVERIDAD SIGLO 21**

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	ALONSO PEDRO EZEQUIEL
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	28850860
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	TRABAJO FINAL DE GRADO PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA : TRIGO DEL VALLE
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	pedrito_alonso@hotmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21
Datos de edición: <i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda).</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de toda la Tesis (Marcar SI/NO) ^[1]	SI
Publicación parcial (informar que capítulos se publicarán)	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: 12 DE JUNIO DE 2014

Firma

Aclaración

Esta Secretaría/Departamento de Posgrado de la Unidad Académica: _____
 _____ certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta
 dependencia.

Firma

Aclaración

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

^[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.