



Autor: Vittar Agustin

**TRABAJO FINAL DE
GRADUACION**

**Licenciatura en Administración de
Empresas**

**“Planificación Estratégica para Maxihogar SRL,
Santiago Del Estero”**

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

INDICE

1	CAPÍTULO: INTRODUCCIÓN	10
	JUSTIFICACIÓN.....	13
	ANTECEDENTES	15
	OBJETIVO GENERAL	17
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
2	CAPITULO: MARCO TEÓRICO	19
2.1	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	20
2.1.1	Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia	22
2.2	ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	25
2.2.1	Análisis PESTA.....	27
2.3	ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	30
	***Mapa de grupos estratégicos.....	32
2.3.1	Las 5 fuerzas de Porter: Análisis de las fuerzas competitivas	35
2.3	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (FCE).....	38
2.4.	ANÁLISIS INTERNO	39
2.4.1	Evaluar los recursos, capacidades y competitividad de una empresa.....	42
2.4.2	Análisis FODA	45
2.5.	CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL.....	48
2.6.	ESTRATEGIA	49
2.6.1	Estrategias Competitivas de Porter.....	50
2.6.2	Estrategias de Crecimiento	55
	Otras estrategias de Crecimiento	59
2.7	EMPRESA FAMILIAR	63
	Protocolo familiar	65
3.	CAPITULO: MARCO METODOLÓGICO	68
4	CAPÍTULO: DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN	76
4.1	ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	76
4.1.1	ANÁLISIS PESTA.....	77
4.1.2	Factores políticos	77
4.1.3	Factores Económicos	78
4.1.4	Factores sociales	81

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

4.1.5 Factores tecnológicos.....	81
4.1.6 Factores ambientales.....	83
4.2 CONCLUSIONES DEL MACROENTORNO	84
4.3 ANÁLISIS MICROENTORNO.....	85
4.3.1 Características dominantes de la Industria	85
4.4 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	92
4.4.1 Primera fuerza: Rivalidad entre los competidores.....	92
4.4.2 Segunda fuerza: Amenaza de productos sustitutos.....	93
4.4.3 Tercera fuerza: Poder de negociación de los proveedores.....	93
4.4.4 Cuarta fuerza: Amenaza de potenciales competidores	96
4.4.5 Quinta fuerza: Poder de negociación de los compradores/ clientes.....	97
4.5 POSICIÓN COMPETITIVA.....	103
4.6 FACTORES QUE PROMUEVEN EL CAMBIO EN LA INDUSTRIA.....	106
4.7 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (FCE).....	109
4.8 CONCLUSIONES DEL MICROENTORNO	112
4.9 ANÁLISIS INTERNO ORGANIZACIONAL.....	114
4.10 RESEÑA HISTÓRICA DE MAXIHOGAR	115
4.11 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	118
4.12 ESTRUCTURA FUNCIONAL.....	119
4.13 ACTIVIDADES PRINCIPALES DE CADA ÁREA.....	121
4.13.1 AREA: LOGÍSTICA	121
4.13.2 AREA: COMERCIAL	124
4.13.3 AREA: ADMINISTRACION.....	126
4.13.4 AREA: SISTEMAS	129
4.13.5 AREA: RECURSOS HUMANOS.....	130
4.19 ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE LA COMPAÑÍA / ÁREA ESTRATÉGICA.....	146
4.20 SITUACIÓN ACTUAL ECONÓMICA Y FINANCIERA.....	155
4.21 CULTURA ORGANIZACIONAL	158
4.21.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	161
4.22 CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO	163
4.23 DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN	166
4.24 ANÁLISIS FODA	166

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

4.25	MATRIZ FODA MAXIHOOGAR	167
4.25.1	MATRIZ FODA Y MATRIZ DE IMPACTO	170
4.26	CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO.....	172
5	CAPÍTULO: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MAXIHOOGAR SRL	
	175	
5.1	INTRODUCCIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	175
5.2	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	177
5.3	OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	178
5.4	HORIZONTE TEMPORAL DE PLANEACIÓN	178
5.5	IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	178
5.5.1	Visión.....	181
5.5.2	Misión.....	181
5.5.3	Valores.....	181
5.5.4	Políticas Organizacionales.....	182
	Tercer paso: Crear Estrategias	186
5.6	ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS TÁCTICOS	186
5.7	PRESUPUESTO PROGRAMA LOGISTICA.....	192
5.7.1	ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO	192
5.8	PRESUPUESTO TOTAL PARA EL ÁREA DE MARKETING	199
5.8.1	ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO	201
5.9	PRESUPUESTO TOTAL PARA EL PROGRAMA DE RECURSOS	
	HUMANOS.....	211
5.9.1	ANÁLISIS COSTOS – BENEFICIOS.....	213
5.10	ANÁLISIS COSTOS – BENEFICIOS DE TODOS LOS PROGRAMAS.....	216
5.11	PRESUPUESTO TOTAL DE LOS PROGRAMAS/TÁCTICAS.....	218
5.12	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y MATRIZ DE PRIORIZACIÓN	219
6	CONCLUSIONES DEL TRABAJO FINAL	225
7	BIBLIOGRAFÍA	231
8	ANEXO	234
8.1	ENTREVISTA A SOCIOS GERENTES	234
8.1.1	Protocolo de entrevista número a socio gerente 1	235
8.1.2	Protocolo de entrevista a socio gerente número 2	239

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

8.2	ENCUESTA A PERSONAL DE LA EMPRESA MAXIHOOGAR.....	242
8.3	ENCUESTAS A CLIENTES DE LA EMPRESA MAXIHOOGAR	247
8.4	VENTAS DE LA EMPRESA.....	260
8.5	ESTADO DE RESULTADOS	263
8.6	ESTADO PATRIMONIAL.....	264

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de Estrategias Ansoff.	56
Tabla 2: Ficha Metodológica	72
Tabla 3: Cuadro comparativo de las empresas con sus principales características.	90
Tabla 4: Caracterización de clientes	99
Tabla 5: Cinco fuerzas de Porter.....	103
Tabla 6: Edad personal de la empresa Maxihogar	134
Tabla 7: Antigüedad personal de la empresa Maxihogar.....	135
Tabla 8: Altas y Bajas del personal de la empresa Maxihogar	137
Tabla 9: Dotación del personal de la empresa Maxihogar por áreas	139
Tabla 10: Dotación del personal de la empresa Maxihogar por puestos de trabajo en Área Logística.....	140
Tabla 11: Dotación del personal de la empresa Maxihogar por puestos en Área Comercial	141
Tabla 12: Dotación del personal de la empresa Maxihogar por puestos en Área Administrativa.....	141
Tabla 13: Dotación del personal de la empresa Maxihogar por puestos en Área Sistemas y Servicio Técnico	142
Tabla 14: Inasistencia del personal de la empresa Maxihogar, año 2015.....	143
Tabla 15: Ausentismo del personal de la empresa Maxihogar, año 2015.....	144
Tabla 16: "Posición competitiva de Maxihogar con respecto a sus rivales"	153

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

Tabla 17: Resultados encuesta realizada al personal de la empresa Maxihogar..... 160

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Características que valora el cliente de la empresa Maxihogar	100
Ilustración 2: Calidad de atención en Maxihogar	101
Ilustración 3: Aspectos para mejorar según percepción de los clientes de Maxihogar... ..	102
Ilustración 4: Mapa de Grupos Estratégicos	104
Ilustración 5: Organigrama Maxihogar.....	120
Ilustración 6: Edad personal de la empresa Maxihogar	135
Ilustración 7: Antigüedad personal de la empresa Maxihogar.....	136
Ilustración 8: Evolución Ausentismo Agosto – Diciembre 2015	143
Ilustración 9: Grafico evolución de la empresa familiar.....	145
Ilustración 10: Misión y visión	147
Ilustración 11: Grupos de productos que comercializa la firma en porcentaje de ventas.	149
Ilustración 12: Ventas de la empresa Maxihogar por sucursal	151
Ilustración 13: Comunicación dentro de la empresa Maxihogar	162
Ilustración 14: Comunicación dentro de la empresa Maxihogar	163

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo final tuvo como objetivo realizar una propuesta de planeación estratégica para la empresa Maxihogar SRL a partir de un diagnóstico de situación, con el fin de brindarle pautas y líneas de acción para un horizonte de planeación de 3 años.

Para lograr el objetivo propuesto se realizó el análisis del entorno y de las capacidades internas de la empresa, estudiando con mayor profundidad cada uno de los elementos que componen el proceso de planeación estratégica, que influyen directamente sobre el funcionamiento, competitividad y crecimiento de la organización; verificando si son utilizados en la empresa o deben replantearse haciendo énfasis en los ejes de la administración estratégica.

A partir del análisis efectuado, se formuló objetivos, estrategias y tácticas a implementar como propuesta estratégica formal para los directivos de la firma, estableciendo una guía clara de acción que les permita mejorar el desempeño organizacional, encontrar y aprovechar las oportunidades del medio en el que opera, mejorar el posicionamiento actual y lograr una mayor competitividad y un sostenido crecimiento de ésta.

Palabras Claves: Planeación estratégica – Competitividad – Crecimiento -
Desempeño Organizacional

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

ABSTRACT

This final work aims to make a proposal of strategic planning for the company Maxihogar SRL from a diagnosis of the situation, in order to provide guidelines and lines of action for a planning horizon of 3 years.

To achieve the objective analysis of the environment and internal capabilities of the company was conducted, studying in more depth each of the elements of the strategic planning process, which directly affect the functioning, competitiveness and growth of the organization ; verifying if used in the company or should rethink emphasizing the axes of strategic management.

Based on the analysis performed, objectives, strategies and tactics formulated to implement as a formal strategic proposal for the executives of the firm, establishing clear guidelines for action that will enable them to improve organizational performance, find and seize the opportunities of the environment in which operates, improve the current position and achieve greater competitiveness and sustained growth of this.

Keywords: Strategic planning - Competitiveness - Growth - Organizational Performance.

CAPITULO I:

INTRODUCCION

1 CAPÍTULO: INTRODUCCIÓN

El entorno empresarial del siglo XXI está basado en una competencia agresiva y feroz, sujeta a cambios que se producen a una velocidad de vértigo y dominada por la innovación tecnológica. Como herramienta esencial en la administración de las empresas, la planificación estratégica pretende ayudar al directivo a lidiar con este entorno tan cambiante.

En esta situación mantener la posición de una empresa y crecer se convierte en un difícil desafío, sólo aquellas empresas y sectores con inquietudes por la mejora y con una estrategia de futuro definida podrán sobrevivir a un siglo donde la innovación tecnológica y la búsqueda de la máxima eficiencia dejarán atrás a muchas empresas y sectores que salieron triunfantes en tiempos anteriores.

En este contexto, resulta imprescindible una administración eficiente enfocada en la planeación que brinde a la empresa un direccionamiento acertado y eficaz; un proceso de reflexión e implantación estratégica de la empresa, a través de la metodología para la realización de un plan estratégico que permita definir una estrategia que sea adecuada para nuestra estructura, nuestro entorno, nuestra historia empresarial, nuestras posibilidades de cambio, etc.

La planificación estratégica proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento. Es importante que los directivos definan la misión de la empresa para estar en

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

condiciones de dar una dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello, y se tornan más sensibles ante un ambiente en constante cambio.

El éxito de una planificación estratégica radica en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, también del apoyo que tenga por parte de los altos directivos y los trabajadores, planeando constantemente las actividades a realizar y no de manera improvisada, consecuencia de esto se establecen los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

Por todo lo expuesto, el presente proyecto de aplicación tiene por objetivo principal implementar un plan estratégico en un plazo de tres años a partir del 2016 para la empresa Maxihogar SRL, con vistas a mejorar la gestión e incrementar la competitividad de la firma.

El presente trabajo final se encuentra estructurado de la siguiente manera y contiene las siguientes partes: una primera parte contiene El RESUMEN / ABSTRACT, que es una síntesis del trabajo realizado; la INTRODUCCIÓN donde se presenta el trabajo y objeto de estudio; la JUSTIFICACIÓN donde se exponen los argumentos y relevancia de la propuesta; los ANTECEDENTES que permiten contextualizar al lector respecto a la empresa en estudio y LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN que expresa concretamente los resultados que se esperan obtener con el presente trabajo final. A continuación el MARCO TEÓRICO que

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

contiene una base conceptual y teórica del tema de la investigación para procurar un mejor entendimiento del lector; luego el MARCO METODOLÓGICO, donde se expone la metodología y las técnicas de investigación utilizadas que ayudaron en el desarrollo del trabajo.

En una segunda parte, se presenta el DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN que contiene el análisis interno y externo de la empresa en cuestión, utilizando las herramientas y elementos de la planeación estratégica estudiadas.

A continuación, en una tercera etapa, se presenta la PROPUESTA DE INTERVENCIÓN que describe el plan estratégico formulado para la empresa y su implementación. Luego las CONCLUSIONES que son las posibles alternativas viables que como investigador se propone para ser tomadas en cuenta por quienes dirigen y toman las decisiones de la empresa.

Finalmente, la última parte de este trabajo contiene el DIAGRAMA DE GANTT que muestra la planificación de las actividades necesarias para la realización de este trabajo final. En último lugar la BIBLIOGRAFÍA en la cual constan libros, textos, documentos, otros que servirán como fuente de consulta para la explicación teórica del tema y los respectivos ANEXOS, citados de acuerdo como se los utilizó en el informe de la tesis.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

JUSTIFICACIÓN

La empresa como sistema completo, se desarrolla en su entorno de forma dinámica y constante y se ve afectada por los movimientos tan bruscos y muchas veces sin aviso en el medio ambiente externo.

En este contexto, toma relevancia la planeación estratégica convirtiéndose en una herramienta administrativa sumamente importante utilizada por los directivos actualmente. La planificación estratégica parte de la continua inquietud del ser humano por anticipar las acciones futuras y hacer las provisiones necesarias. En la realidad, nadie adivina el futuro, y a veces, tan malo resulta pronosticar el futuro como suponer que el futuro es una repetición de situaciones pasadas.

El desarrollo e implementación de este proyecto representa la aplicación de todo un cúmulo de conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera y la integración de las áreas del conocimiento pertinentes para generar mejoras en la gestión estratégica y los procesos asociados a ella.

A partir del diagnóstico de situación de la empresa Maxihogar SRL, y debido a la ausencia de definiciones claras y herramientas de gestión que conduzcan a la misma a alcanzar sus objetivos de manera más efectiva, se consideró conveniente proponer la planificación estratégica, el mejoramiento de procesos y una metodología de trabajo para lograr que la organización mejore su administración, tomando como base su actual gestión.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

Teniendo en cuenta que para la empresa es de suma importancia mejorar su posición en el mercado, obtener mayor nivel de rentabilidad y presencia con los clientes, se consideró que con la implementación de una planificación estratégica le resultará más fácil y efectivo, adecuarse de una manera más competitiva a los cambios del medio externo, optimizando sus procesos, corrigiendo y evitando problemas de coordinación, integración, reproceso, entre otros.

A través de este trabajo, se intenta dotar de herramientas a los directivos de la firma para que gestionen óptimamente las oportunidades, atenúen las fluctuaciones del mercado, la falta de conocimientos administrativos y eviten que los adelantos tecnológicos se conviertan en amenazas para la misma. La planeación estratégica adaptada a esta empresa permitirá mantener unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, como así también, fomentar la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

Consideramos que es sumamente importante para Maxihogar SRL contar una herramienta de gestión que le permita no solo visualizar, prepararse y anticiparse a las situaciones futuras que deberá enfrentar, sino que podrá desarrollar habilidades y capacidades empresariales que proporcionan una ventaja competitiva a todo aquel que requiera estar a la vanguardia en su área de negocio.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

ANTECEDENTES

“Maxihogar SRL” es una empresa familiar radicada en la provincia de Santiago Del Estero, fundada en el año 1991 por los actuales socios. La sede central de la empresa se encuentra ubicada en calle Tucumán 157, ciudad de Santiago del Estero y la dirección está integrada por miembros de dos generaciones. En la actualidad, Maxihogar cuenta con una dotación de más de 300 personas entre todas las empresas.

La empresa “Maxihogar SRL” se dedica a la comercialización de artículos de diversos rubros: hogar, motos y cash. Los principales productos que comercializa la firma son:

- Electrodomésticos
- Motos
- Hogar y muebles.
- Tecnología y Computadoras.
- Productos de Jardín.
- Prestamos en Efectivo.

La empresa comenzó con la venta de electrodomésticos y la evolución del mercado permitió anexar una extensa variedad de productos y una serie de servicios, entre los que se destaca la financiación a sus clientes, que permite satisfacer la creciente demanda por un sistema de pago más cómodo y flexible.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

El crecimiento sostenido de la empresa, le permitió expandirse en principio, por las localidades más importantes de Santiago del Estero (La Banda, Añatuya, Termas, Loreto y Frías). También logró presencia en algunas provincias de la región, Ceres (Santa Fe), Metán (Salta) y San miguel de Tucumán (Tucumán).

Actualmente cuenta con 13 (trece) sucursales distribuidas en una cadena de locales en 4 (cuatro) provincias: Santiago del Estero, Tucumán, Salta y Santa Fé. Y una última sucursal web www.maxihogar.com donde comercializan la mayoría de sus productos y con el cual se puede comprar desde cualquier punto del país y recibirlo en el domicilio del comprador, lo que le permite a Maxihogar llegar a todos los hogares argentinos sin importar las distancias.

La firma se encuentra operando en un mercado con mucho crecimiento y oportunidades pero a su vez sumamente competitivo, con rivales de distintas características, haciendo que la competencia sea intensa.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

OBJETIVO GENERAL

- Implementar un plan estratégico en la empresa MAXIHOGAR SRL, para mejorar el desempeño organizacional y la competitividad, basado en un plan de acción formal a seguir en un plazo de 3 años a partir del 2017.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la situación actual en la que se encuentra la empresa Maxihogar SRL, a partir del diagnóstico del ambiente externo y su ambiente interno.
- Establecer la posición competitiva actual de la empresa, mediante el estudio del mercado en el que opera.
- Formular un plan estratégico adaptado a las necesidades de crecimiento interno y externo de la empresa, con base a la información obtenida en el diagnóstico.
- Desarrollar planes de acción que permitan implementar exitosamente el plan estratégico diseñado.
- Diseñar mecanismos de control que permitan evaluar la ejecución del plan estratégico propuesto.

CAPITULO II:

MARCO TEORICO

2 CAPITULO: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentarán una serie de conceptos e ideas organizados con el fin de facilitar la comprensión de la planificación estratégica y su ejecución en la empresa. Esto permitirá unificar criterios sobre el significado de los términos y justificar por qué se lleva a cabo este trabajo de aplicación de una manera determinada. Luego se desagregan los conceptos involucrados, con lo que se pretende orientar al lector hacia una interpretación inclusiva, desde lo general a lo particular.

Se abordará el tema objeto de esta investigación partiendo de la definición de planificación estratégica siguiendo como guía principal a los autores Thompson y Strickland "Administración Estratégica" en la cual hacen alusión a diversos conceptos y definiciones muy útiles e importantes respecto al ámbito empresarial. También resulta relevante conceptos propuestos por Porter, Kottler y Keller, Garrido, Schein, Rockart, Kaplan y Norton, Deming, entre otros.

Para realizar una planificación estratégica se requiere de una secuencia de actividades a seguir. A continuación se presentan conceptos y teorías siguiendo un orden lógico para el desarrollo posteriormente del diagnóstico y de la propuesta.

Las empresas enfrentan tres interrogantes claves a la hora de evaluar proyectos comerciales: ¿cuál es la situación actual de la empresa? ¿Hacia dónde quiere ir? ¿Cómo debe hacer para lograrlo?

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

Para obtener la respuesta a la primera pregunta, la gerencia debe conocer dónde se encuentra hoy la empresa, cuáles son sus puntos fuertes y débiles, cuáles son sus recursos y capacidades, cómo se está llevando a cabo el negocio, cuáles son los factores externos que inciden en la vida de la organización y cuál es la posición de la empresa en la industria como así también el análisis de sus competidores.

La pregunta “¿hacia dónde quiere ir?” (Visión estratégica) obliga a la gerencia a marcar el rumbo de la empresa a largo plazo, a imaginar el futuro de su organización, a visualizar como quieren que sus clientes, sus proveedores y su entorno lo vean.

El “¿cómo?” responde a evaluar diversas estrategias, ejecutar y controlar para establecer ventajas competitivas y llegar a los objetivos deseados. (Strickland & Thompson, 2008).

2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

A continuación se presenta el concepto de planificación estratégica desde la perspectiva de diversos autores.

La planificación estratégica es una herramienta de gestión implementada por los altos directivos que le permite a la organización prepararse para obtener resultados futuros deseados mediante diversos cursos de acción. (Wehrich & Koontz, 1998).

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

Según Mintzberg y Waters, la planeación estratégica es un proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos. , estableciendo los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados. En definitiva, es un proceso de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales. (Mintzberg y Waters, 1997).

La planificación estratégica también se considera que pronuncia la dirección futura de la empresa, sus metas de desempeño y su estrategia. (Thompson y Strickland, 2008).

Desde la mirada de los autores Wehrich & Koontz, la planificación estratégica analiza la situación actual (factores internos y externos) y la que se espera en el futuro. Esta herramienta fija un rumbo a la empresa mediante la implementación de un plan de acción y desarrolla los medios para lograr la misión y visión. (Wehrich & Koontz, 2014).

De todo lo expuesto, resulta importante entender que la planificación estratégica es un proceso continuo que evoluciona con el tiempo y que implica realizar ajustes tanto su estrategia en respuesta a las condiciones cambiantes del mercado, a las necesidades y preferencias de los clientes, a las oportunidades que se le presentan como también a las acciones de sus competidores. (Strickland T. &., 2008).

2.1.1 Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia

De acuerdo a los autores Thompson y Strickland.A (2008), el proceso de elaborar y ejecutar una estrategia consta de cinco fases interrelacionadas e integradas:

Fase 1. Desarrollo de la visión estratégica, la misión y un conjunto de valores esenciales

Este es el primer paso en el proceso de elaboración y ejecución de una estrategia. La gerencia debe marcar el rumbo a seguir de la organización, comunicar y vincular al personal para establecer un camino y una dirección común.

Visión estratégica: Marca el rumbo estratégico a seguir, vincula los valores de la empresa y fija el futuro deseado por parte de los directivos. El objetivo de la visión estratégica es exponer hacia dónde la empresa se dirige y en qué quiere convertirse en el largo plazo. Una visión estratégica articulada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común. Responde a la pregunta ¿En qué nos queremos convertir?

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

Misión: Describe la razón de ser de la empresa, el propósito comercial y su actividad principal. Responde a la pregunta ¿Quiénes somos, qué hacemos y porque estamos aquí?

Valores: son las creencias, características y normas conductuales que la dirección determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros aspectos.

Fase 2. Establecimiento de objetivos

La segunda fase consiste en establecer y formular los objetivos, es decir, fijar metas de desempeño que la empresa espera lograr en el futuro. Los mismos deben estar presentes en todos los niveles de la organización y ser comunicados al personal para posteriormente medir y evaluar el progreso de la organización.

El propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución. Lo ideal es que los administradores formulen objetivos desafiantes pero factibles, que procuren que la organización se estire para alcanzar todo su potencial.

Fase 3. Formulación de una estrategia

La tercera fase consiste en idear y formular estrategias respondiendo a una serie de “¿cómo?”: cómo hacer crecer el negocio, cómo satisfacer a los clientes, cómo ser mejores que los rivales, cómo responder ante las condiciones cambiantes del mercado, cómo administrar cada parte funcional del negocio, cómo desarrollar las capacidades necesarias y cómo alcanzar los objetivos estratégicos y financieros.

Esta etapa también consiste en evaluar diferentes alternativas y elegir entre las más convenientes, como también buscar oportunidades constantes en el mercado. Ser flexibles ante cambios en el mercado y buscar constantes mejoras son otras actividades que la gerencia no puede descuidar si quiere ser más eficiente y rápido que la competencia. La empresa puede optar por distintas estrategias dependiendo del mercado y de los objetivos deseados.

Fase 4. Ejecución de la estrategia

Esta es la fase más exigente y consumidora de tiempo del proceso. El administrador debe convertir los planes estratégicos en acciones para dirigir la acción organizacional.

El gerente busca formar un grupo de trabajo adecuado para llevar a cabo las operaciones, designar tareas, crear un buen clima de trabajo, motivar al personal, todo esto en apoyo a la estrategia, y alcanzar o superar las metas de desempeño.

Fase 5. Evaluación del desempeño e inicio de ajustes correctivos

La última fase del proceso de elaboración y ejecución de la estrategia consiste en supervisar y controlar los avances como así también tomar medidas correctivas en caso de ser necesario.

En esta instancia se evalúa si continuar con la estrategia o realizar cambios, dependiendo de los resultados obtenidos. Ajustar el plan estratégico es en definitiva un proceso constante que debe realizar la gerencia.

2.2 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Las organizaciones se desenvuelven e interactúan en un contexto externo pero no ajeno a su realidad. Es por ello que la tarea de idear una estrategia siempre debe comenzar con una evaluación de la situación externa e interna de la empresa. Un diagnóstico profundo del ambiente externo de la empresa es un requisito previo para la formulación de una estrategia que se ajuste a la situación de la compañía.

Esto permitiría a la firma identificar las principales oportunidades y amenazas a las que deba enfrentarse como también a aquellas fortalezas y debilidades propias frente a las de sus competidores.

Todas las empresas operan en un ambiente mayor que excede la industria en que opera. Este macroentorno incluye siete componentes principales:

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

- **Aspectos demográficos:** abarcan el tamaño, tasa de crecimiento y distribución por edades de diferentes sectores de la población, su distribución geográfica y la distribución del ingreso, así como las tendencias en estos factores.

- **Fuerzas sociales:** son los valores, actitudes, factores culturales y estilos de vida de la sociedad que impactan a los negocios.

- **Factores legales, políticos y regulatorios:** son las políticas y procedimientos políticos, así como la normatividad y leyes que las compañías deben cumplir.

- **Factores ecológicos y medioambientales:** fuerzas ecológicas y ambientales como el clima y el cambio climático y factores asociados como la escasez de agua, entre otros.

- **Factores tecnológicos:** son el ritmo de cambio tecnológico y los avances técnicos que llegan a tener amplios efectos en la sociedad, como la ingeniería genética, la popularización de internet y los cambios en las tecnologías de comunicación.

- **Condiciones económicas generales:** son factores económicos del ámbito local, estatal o regional, nacional o internacional que afectan a empresas e industrias, como tasas de crecimiento económico, de desempleo, de inflación y de interés, déficits o superávits comerciales, tasas de ahorro y producto interno per cápita.

- **Fuerzas globales:** son las condiciones y cambios en los mercados globales, como sucesos políticos y políticas hacia el comercio internacional.

También incluyen prácticas socioculturales y el ambiente institucional en que operan los mercados globales.

Cada componente tiene potencial para afectar al ambiente competitivo y de la industria en que opera la empresa. Resulta esencial que los administradores determinen cuáles son los factores más importantes desde el punto de vista estratégico, es decir, que tengan el peso suficiente para afectar las decisiones finales de la empresa sobre su rumbo, objetivos, estrategia y modelo de negocios.

2.2.1 Análisis PESTA

Dentro de las múltiples herramientas que tenemos para analizar o tratar de identificar las oportunidades y amenazas que vamos a enfrentar con nuestra empresa, encontramos el análisis PESTA, pone el foco en todos aquellos elementos que conforman el entorno en el cual se desenvuelven las organizaciones y que no depende directamente de éstas sino que está determinado por el contexto.

PESTA es la abreviatura que se utiliza para designar los factores que serán analizados con esta herramienta:

P: Indica los factores políticos que van a afectarnos.

E: Son los factores económicos.

S: Se refiere a los factores sociales.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

T: Avances tecnológicos.

A: Factores ambientales.

A continuación se detallan los diversos factores con las características de cada uno y los principales elementos a ser considerados.

Políticos: Indican factores tales como:

- Regulaciones.
- Leyes.
- Incentivos del gobierno.
- Prohibiciones.
- Estabilidad política.

Económicos: Entre los principales elementos de este factor podemos mencionar:

- Crecimiento económico.
- Devaluación.
- Crisis.
- Inflación.
- Tipos de interés.
- Aumento en el ingreso.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

Sociales o socioculturales: Indican variables sociales que influyen en la organización tales como:

- Cambios en los gustos.
- Modas.
- Cambios en el nivel de ingresos.
- Demografía.
- Tendencias culturales.
- Tendencias en el mercado.
- Crecimiento poblacional.

Tecnológicos: Entre los principales indicadores de este factor, podemos mencionar:

- Uso y costos de la energía.
- Gasto en investigación.
- Avances tecnológicos.
- Redes sociales y marketing digital
- Inversión en investigación y desarrollo.
- E-commerce.

Ambientales: Las principales variables de este factor son:

- Leyes de protección ambiental.
- Regulación sobre el consumo de energía.

- Gestión ambiental y responsabilidad social.

2.3 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

El microentorno o entorno competitivo determina las condiciones del funcionamiento y desarrollo de las empresas, y limita en gran medida sus decisiones estratégicas. Las empresas pueden influir en el microentorno, pero la fuerza de su influencia vendrá determinada por su poder en el mercado. Por esta razón toda empresa debe analizar el sector y su estructura con tal de evaluar su atractivo en cuanto a las oportunidades existentes y potenciales, y prever el desarrollo del sector deseado.

Thompson y Strickland (2008) recurren a ciertos interrogantes a responder, para analizar el ambiente industrial y competitivo de una empresa. Lo que proponen es pensar estratégicamente a partir de los siguientes puntos.

- A. ¿Cuáles son las características dominantes de la industria?
- B. ¿Cómo es la competencia y sus características?
- C. ¿Qué empresas ocupan posiciones sólidas y quienes no?
- D. ¿Cuáles son los factores impulsores que promueven el cambio en la industria?

A continuación se detallan y analizan las preguntas propuestas por Thompson y Strickland.

A. Características dominantes de la industria

Al momento de realizar un diagnóstico las empresas deben analizar el ambiente industrial y competitivo, identificando las características dominantes de la industria para tener una perspectiva del contexto. Entre las principales características podemos mencionar:

- Cantidad de rivales.
- Alcance de la rivalidad competitiva.
- Caracterización de los clientes.
- Integración vertical.
- Economías de escala.
- Ritmo del cambio tecnológico.
- Grado de diferenciación del producto.
- Innovación de producto.

B. La competencia y sus características

El análisis de la competencia consiste en el estudio de los competidores del mercado. Recopilar información sobre sus puntos fuertes y débiles, sus características, experiencia en el mercado, cómo son sus precios, nivel de atención que ofrecen y la calidad en sus productos, entre otros aspectos relevantes.

C. ¿Qué empresas ocupan posiciones sólidas y quienes no?

Las empresas competidoras generalmente venden con diferentes precios y calidades, difieren en las preferencias de los canales de distribución, incorporan características del producto que atraen a distintos tipos de compradores, cubren distintas áreas geográficas, etc., es razonable suponer que algunas gocen de posiciones en el mercado más sólidas o atractivas que otras. Ver cuáles compañías tienen posiciones sólidas y cuáles no es una parte integral del análisis de la estructura competitiva de una industria.

*****Mapa de grupos estratégicos**

Una técnica muy utilizada es el mapa de grupos estratégicos, que sirve para comparar las posiciones en el mercado de los competidores de una industria. Esta herramienta es muy útil cuando existen muchos competidores en el mercado.

El procedimiento para elaborar un mapeo de grupos estratégicos es el siguiente:

- i. Identificar las características competitivas que distinguen a las empresas.
- ii. Colocar a las empresas en un mapa con dos variables por pares de estas características distintivas.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

iii. Asignar a las empresas que tienen estrategias similares en el mismo grupo estratégico.

iv. Encerrar en un círculo cada grupo estratégico, con tamaños proporcionales a las dimensiones de la participación de cada grupo en las ventas totales de la industria.

D. ¿Cuáles son los factores impulsores que promueven el cambio en la industria?

Las tendencias y avances que se producen en las industrias se producen gradual o rápidamente, generando cambios importantes que requieren una respuesta estratégica por parte de las empresas. Las condiciones competitivas y las industrias cambian porque existen fuerzas impulsoras que presionan a las compañías a modificar sus acciones. (Strickland T. &. 2008). Entre las fuerzas más comunes podemos mencionar:

- **Entrada o salida de empresas importantes:** La entrada de empresas grandes ajenas a un mercado establecido, alteran las condiciones competitivas de la industria. De manera similar la salida de empresas importantes produce un impacto importante en el mercado.

- **Preferencias crecientes del comprador por productos y servicios diferenciados en lugar de estandarizados:** Con frecuencia los compradores eligen productos diferenciados en lugar de los estandarizados, esto se debe a que los gustos

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

y preferencias varían de acuerdo a las modas y tendencias. Por ello es importante ofrecer productos y servicios diferenciados de la competencia, ya sea brindando un producto de calidad como ofreciendo un excelente servicio al cliente.

- **Innovación del Marketing**: La importancia del marketing en la industria reside en la búsqueda constante de las empresas en llegar a los clientes mediante diversas estrategias y campañas de comercialización que le permitan ampliar su demanda industrial.

- **Innovación del producto y servicio**: Ofrecer productos nuevos e innovadores es una manera de captar más clientes y aumentar la participación en el mercado dentro de la industria.

- **Cambios en el costo y la eficiencia**: Las economías de escala que se producen con la compra de grandes volúmenes permiten a las empresas más sólidas contar con stock permanente y ofrecer precios competitivos para satisfacer la demanda. Por el contrario las empresas pequeñas deben buscar estrategias y oportunidades para reducir el impacto que les ocasiona no contar con este beneficio.

- **Cambio tecnológico**: Los avances tecnológicos impulsan el cambio en una industria, por lo que las empresas deberán actualizarse constantemente en este aspecto para no quedar obsoletas.

- **Nuevas capacidades y aplicaciones de Internet**: El internet abrió paso en las operaciones comerciales y en el uso social cotidiano. Este medio tuvo un creciente avance en el uso de las empresas y una mayor aceptación de compras por

parte de los clientes. Las empresas utilizan cada vez más esta herramienta como medio de contacto con sus proveedores y clientes.

2.3.1 Las 5 fuerzas de Porter: Análisis de las fuerzas competitivas

Es una técnica que se utiliza en la gestión empresarial mediante el análisis de 5 factores que inciden en la rentabilidad y la competitividad de la empresa en la industria. Mediante esta técnica se pretende analizar y comprender el mercado en el que opera la organización y a partir de ello establecer estrategias que marquen una ventaja competitiva. (Porter, 1980).

El modelo de competencia de cinco fuerzas se constituye en la herramienta más poderosa y de mayor uso para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una.

Las cinco fuerzas competitivas incluyen:

1) Amenaza de entrada de nuevos competidores

Las empresas nuevas que ingresan a un mercado, traen consigo una nueva capacidad de producción, el deseo de establecer para sí un lugar seguro en el mercado y, algunas veces, recursos sustanciales. La gravedad exacta de la amenaza

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

de ingreso en un mercado particular depende de las barreras al ingreso y la reacción esperada de las empresas que ya están en el mercado.

Las economías de escala, los elevados costos de inversión, la fidelización, imagen y trayectoria de los actuales, la necesidad de invertir en grandes recursos, el acceso a los canales de distribución son las principales barreras que deben enfrentarse los potenciales competidores. Para una empresa foránea es difícil competir contra empresas con trayectoria y conocimiento del mercado.

2) Rivalidad entre los competidores

Esta fuerza hace referencia a las presiones competitivas existentes en el mercado. Las empresas competirán por obtener una mayor participación en el mercado, incrementar sus ventas y establecer ventajas competitivas aplicando diferentes estrategias. La rivalidad se intensifica cuando aumenta la cantidad de competidores en la industria. La competencia es cambiante por lo que las empresas realizan movimientos de ofensiva y defensiva para quedar mejor posicionados y fidelizar clientes.

Para una empresa es fundamental distinguirse de sus rivales mediante diversas estrategias de diferenciación, costos o enfoque, para captar clientes. Cuanto mayor sean las empresas que satisfagan las mismas necesidades de los clientes mayor será la competencia y por ende más tiempo habrá que dedicarle a buscar

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

estrategias y decisiones que logren posicionar favorablemente a la empresa en la industria.

3) Poder de negociación de los compradores:

Cuando en el mercado existen productos sustitutos o no diferenciados, el consumidor puede influir en el precio. Generalmente en la mayoría de bienes y servicios, los consumidores individuales no tienen poder de negociación.

El poder de negociación del comprador es mayor cuando la demanda de compra es débil, cuando existen pocos compradores o cuando los costos de cambiar de marca o productos sustitutos es relativamente bajo para el consumidor.

4) Amenaza de ingresos de productos sustitutos

Las empresas de una industria resienten una presión competitiva por las acciones de las compañías de una industria relacionada, cuando los compradores consideran los productos de ambas industrias buenos sustitutos.

Los productos sustitutos limitan los rendimientos de un sector puesto que imponen un techo a los precios. La intensidad de esta fuerza depende si los sustitutos son accesibles y ofrecen precios atractivos y si los costos de cambiar de marca por parte del consumidor son bajos.

La empresa debe estar informándose constantemente a los cambios que se producen, ya que la entrada de productos sustitutos reales o potenciales modificará la

demanda. La empresa deberá implementar estrategias de atacar al producto sustituto o si decidir incluirlo en su negocio.

5) Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de los miembros de la industria representan una fuerza competitiva fuerte o débil dependiendo de si tienen el poder de negociación suficiente para influir en los términos y condiciones de la oferta en su favor. Los proveedores con fuerte poder de negociación pueden socavar la rentabilidad al cobrar precios más altos a los miembros de la industria, lo que repercute en sus costos y limita sus oportunidades para encontrar proveedores que ofrezcan condiciones más ventajosas.

Existe una gran relación entre la cantidad de proveedores que tenga una empresa y el precio o poder de negociación. Mientras una empresa pueda elegir entre dos o más proveedores que le brinden la misma materia prima menor será el poder que tengan estos y tenderán a ceder. Un grupo de proveedores es poderoso si la industria no es un cliente atractivo o importante, si no existen productos sustitutos o si el producto de los proveedores es un insumo único e importante para el comprador.

2.3 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (FCE)

Los FCE son factores claves que abarcan diversas áreas y actividades de la organización, y tienen la particularidad de que si se logran realizar con éxito, le

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

permitirá a la gerencia establecer una ventaja competitiva. Un factor crítico de éxito implementado eficazmente llevara a la empresa a cumplir con los objetivos y estrategias propuestos. Esta técnica se centra en aspectos tanto internos como externos. Cada FCE depende del tipo de empresa y sus objetivos, pero básicamente las empresas con fines de lucro cuentan con algunos esenciales que no se pueden dejar de lado (Rockart, 1981). Entre ellas podemos mencionar:

- Servicio al cliente.
- Calidad e innovación.
- Mejora continua.
- Atención al cliente y eficiencia.
- Buen equipo de trabajo.
- Benchmarking.
- Buena relación con proveedores
- Variedad de productos

2.4. ANÁLISIS INTERNO

En este apartado se analizará la situación interna de la compañía. Se busca evaluar el conjunto de recursos y capacidades, y las actividades que desempeña a lo

largo de su cadena de valor. Este análisis permitirá identificar cuáles son las principales fortalezas y debilidades internas con las que cuenta la firma.

Un recurso es un insumo productivo o un activo competitivo que la empresa controla o posee. Mientras que **una capacidad** es la habilidad de la empresa de desempeñar alguna actividad de manera muy eficiente.

Tipos de recursos de la empresa

I) Recursos tangibles

- **Recursos físicos:** incluye plantas de manufactura, equipos o instalaciones de distribución muy avanzada; predios y terrenos; ubicaciones de tiendas, fábricas o centros de distribución, entre otros.

- **Recursos financieros:** Efectivo y equivalentes de efectivo; valores negociables; otros activos financieros, como la capacidad de endeudamiento de la empresa (como se indique en sus estados financieros y su calificación crediticia).

- **Activos tecnológicos:** Patentes, derechos de autor y secretos comerciales; tecnología de producción, inventarios de otras tecnologías y procesos tecnológicos

- **Recursos organizacionales:** Sistemas de tecnología de la información y comunicación (servidores, estaciones de trabajo, etc.); otros sistemas de planeación, coordinación y control: diseño organizacional y estructura de presentación de informes de la empresa.

II) Recursos intangibles

- **Activos humanos y capital intelectual:** Experiencia, aprendizaje acumulado y conocimientos tácitos de los empleados; educación, capital intelectual y conocimientos técnicos de equipos especializados y grupos de trabajo; conocimientos de personal clave respecto de funciones del negocio importantes (p. ej., habilidad para mantener bajos los costos operativos, mejorar la calidad del producto y ofrecer servicio al cliente); talento directivo; creatividad e innovación de algunos miembros del personal.

- **Marcas, imagen de la empresa y activos de reputación:** Nombres de marca, marcas registradas, imagen del producto, lealtad y disposición del cliente; imagen de la empresa, reputación en cuanto a calidad, servicio y confiabilidad; reputación con proveedores y socios respecto a tratos justos

- **Relaciones:** Alianzas o sociedades en coinversión que den acceso a tecnologías, técnicas especializadas o mercados geográficos; asociaciones con proveedores que reduzcan costos y/o mejoren la calidad y desempeño del producto; redes de distribuidores; confianza establecida con socios diversos

- **Cultura y sistema de incentivos de la empresa:** Normas de conducta, principios del negocio y convicciones arraigadas en la empresa; apego del personal a los ideales de la compañía; sistema de compensaciones y grado de motivación del personal.

Capacidades

Las capacidades organizacionales son entidades más complejas que los recursos; en realidad, se forman a partir del uso de los. Todas las capacidades organizacionales se basan en conocimientos que residen en la gente y en el capital intelectual o en los procesos y sistemas organizacionales de la empresa, los cuales incorporan conocimiento tácito.

2.4.1 Evaluar los recursos, capacidades y competitividad de una empresa

Thompson y Strickland proponen responder a 3 preguntas claves a la hora de evaluar los recursos de la empresa y analizar el ambiente interno de la misma.

1. ¿Cómo funciona la estrategia actual de la empresa?
2. Competitivamente, ¿en qué aspectos la empresa es más fuerte o más débil respecto a sus rivales? ¿Cómo es su posición competitiva respecto a los mismos?
3. ¿Cuáles son los principales problemas estratégicos a los que se enfrenta la compañía?

Los autores mencionados plantean que responder a estas preguntas son de suma importancia para determinar cómo se encuentra la compañía respecto a sus

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

rivales, cuáles son sus principales fortalezas y debilidades respecto a los mismos y qué estrategias adoptar en base a estos análisis.

1. ¿Cómo funciona la estrategia actual de la empresa?

Lo primero por destacar es el planteamiento competitivo. Es decir que estrategia adopta la empresa actualmente: Liderazgo en costos, diferenciación en sus productos y servicios o enfoque en un nicho del mercado. Las estrategias funcionales de la empresa en Marketing, finanzas, recursos humanos, tecnología de información, atención al cliente también caracterizan a la estrategia actual. Si bien vale evaluar la estrategia desde un punto de vista cualitativo, también hace falta realizar un análisis cuantitativo:

- Ventas en los últimos años
- Crecimiento de la empresa en resultados
- Comparación con el sector en el que opera
- Ámbito económico y financiero

2. Competitivamente, ¿en qué aspectos la empresa es más fuerte o más débil respecto a sus rivales? ¿Cómo es su posición competitiva respecto a los mismos?

Para contestar a esta pregunta hacen se puntualizan dos aspectos importantes. Por un lado determinar a donde se ubica la empresa en relación con sus competidores

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

en cada uno de los factores importantes que determinan el éxito comercial. Y por otro lado, considerar si la compañía tiene alguna ventaja o desventaja competitiva en relación con sus principales rivales. Para responder a esto es necesario realizar un método sencillo que implica la elaboración de clasificaciones de fortaleza cuantitativa para la empresa y sus competidores fundamentales en cada factor de éxito de la industria. Estos factores de éxito son evaluados en una escala del 1 al 10, luego se suman de acuerdo al peso de cada FCE y se determina la fortaleza competitiva.

Una vez realizada la tabla, se realizan conclusiones acerca de que factor y respecto a quien la empresa tiene una ventaja o desventaja competitiva.

3. ¿Cuáles son los principales problemas estratégicos a los que se enfrenta la compañía?

Por último se necesita analizar a los diversos problemas estratégicos a los que se enfrenta la compañía. Recordando que la estrategia es un proceso continuo y no estático, la misma siempre estará sujeta a modificaciones. La tarea en este caso es verificar las deficiencias competitivas que necesitan compostura y merecen una mayor atención por parte de la gerencia.

2.4.2 Análisis FODA

La matriz FODA es una herramienta de diagnóstico, sencilla y fácil de aplicar al momento de examinar la organización. FODA ofrece las bases para idear una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, se dirija a aprovechar sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas a su bienestar.

Según Serna (1997) el análisis FODA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa.

Esta matriz es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz FODA y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

Fortaleza

Es algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado. Las fortalezas de una empresa dependen de la calidad de sus recursos y capacidades.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

¿Qué actividades realiza bien?, ¿hay actividades que desempeña mejor que sus rivales? Son interrogantes que ayudan a determinar y evaluar las fortalezas de una empresa. En general las fortalezas tienen que ver con el desempeño de partes clave de su negocio, como el manejo de la cadena de suministro, I y D, producción, distribución, ventas y marketing, y servicio al cliente.

Debilidad

Es algo de lo que la empresa carece o realiza mal (en comparación con los demás), o una condición que la coloca en desventaja en el mercado. Las debilidades internas de una compañía se relacionan con 1) habilidades, experiencia o capital intelectual inferiores o sin experiencia en áreas competitivamente importantes del negocio, 2) deficiencias de activos físicos, organizacionales o intangibles competitivamente importantes, o 3) falta o deficiencia de capacidades en áreas fundamentales. Las debilidades de una empresa son, de este modo, fallas internas que representan pasivos competitivos, que casi todas las empresas tienen de una u otra forma. Si las debilidades de recursos de una compañía la hacen competitivamente vulnerable, depende de su importancia en el mercado y de que las compensen sus fortalezas.

Oportunidades

Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar su desarrollo. Una oportunidad es un importante factor en la

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

elaboración de la estrategia de una empresa. De hecho, los administradores no pueden idear una estrategia adecuada para la situación de la empresa sin identificar primero sus oportunidades comerciales y evaluar el crecimiento y potencial de ganancias que implica cada una.

Amenazas

Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo. Son factores del ambiente externo de una empresa que plantean amenazas para su rentabilidad y bienestar competitivo, las cuales pueden provenir del surgimiento de tecnologías más baratas o mejores, el lanzamiento de productos nuevos o mejorados por parte de los rivales, cambios en las regulaciones que afecten más a la empresa que a sus competidores, vulnerabilidad ante un aumento de las tasas de interés, posibilidad de una compra hostil, cambios demográficos desfavorables, cambios adversos de las tasas de intercambio extranjeras, desasosiego político en un país extranjero donde la empresa tenga instalaciones, etc.

Estrategias FODA

***Estrategias FO:** usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

***Estrategias DO:** pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

***Estrategias FA:** aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

***Estrategias DA:** son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

2.5. CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Toda empresa tiene su propia cultura. La fusión declarada de creencias, costumbres, principios empresariales compartidas dentro de los estilos de operación, normas de comportamiento, actitudes arraigadas y ambiente de trabajo definen la cultura corporativa de una compañía. La cultura de una empresa es importante porque influye en las acciones y enfoques de la organización para dirigir sus negocios; en un sentido muy real, la cultura de la empresa es un “sistema operativo” automático que se replica a sí mismo, pudiera pensarse en ella como el ADN organizacional. La cultura ayuda a definir la visión de la organización, por lo tanto fija el rumbo de la misma. (Schein, 1998)-

La cultura organizacional es un factor muy significativo ya que sirve como marco de referencia para los miembros de la organización. Está directamente relacionado con la motivación, satisfacción personal, sentido de pertenencia, entre otras. El área de recursos humanos es sin duda una de las áreas de mayor importancia ya que sin esta no se lograría nada de lo propuesto, por ello mantener un clima y una

cultura de trabajo adecuado es fundamental para incrementar la eficiencia y la competitividad.

2.6. ESTRATEGIA

Según Thompson y Strickland, "La estrategia de una compañía es el plan de acción para operar el negocio y dirigir sus operaciones. Así la estrategia se trata del cómo pretende la empresa crecer, cómo construir una clientela leal, cómo vencer a la competencia, cómo mejorar el desempeño".

En el mundo empresarial cambiante, formular una estrategia obliga a la gerencia a pensar no sólo en sus capacidades organizacionales, sino también en las de la competencia y en el entorno.

La estrategia requiere de inmediatez y acción para implementarla en un momento determinado, puesto que el contexto cambia constantemente. La misma obliga a la gerencia a un proceso continuo de supervisión y actualización. (Garrido, 2003)

Las estrategias son un conjunto de acciones cuyo objetivo es establecer una ventaja competitiva por sobre sus competidores. La estrategia competitiva busca captar nuevos clientes, fidelizar, fortalecer su posición en el mercado, incrementar las ventas, mejorar el rendimiento, es decir, la manera en que una organización puede ser más competitiva en el mercado. (Porter, 1980).

2.6.1 Estrategias Competitivas de Porter

Las estrategias competitivas que plantea Porter incluye aspectos básicos para competir con éxito y obtener una ventaja competitiva sobre los rivales, pero esencialmente implican la capacidad de entregar más valor al cliente que los rivales. El valor superior significa un buen producto a precio bajo, un producto superior por el cual vale la pena pagar más o una oferta del mejor valor, lo que representa una atractiva combinación de precio, características, calidad, servicio y otros atributos atrayentes.

Este autor identificó tres tipos de estrategias:

1) Diferenciación

Esta estrategia se caracteriza por comercializar un producto único y original en el mercado. Mediante este tipo de estrategia la empresa busca fidelizar clientes ofreciendo atributos que la competencia no posee. La empresa puede utilizar diferentes métodos para alcanzar el éxito en esta estrategia, ya sea ofreciendo productos únicos, brindando un servicio excepcional, mejorando el servicio postventa para que el cliente lo perciba como único.

Algunos aspectos en los que puede haber una diferenciación son:

- En el diseño del producto.
- En sus atributos o características.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

- En su desempeño o rendimiento.
- En la calidad.
- En la marca.
- En brindar un buen servicio o atención al cliente.
- En la atención personalizada.
- En la rapidez en la entrega.
- En ofrecer servicios adicionales.

La estrategia de diferenciación es eficaz tanto en mercados amplios como en mercados reducidos, pero solo cuando la característica o las características diferenciadoras del producto son difíciles de imitar por la competencia.

Esta estrategia es recomendable utilizar en los siguientes casos:

- Cuando el mercado está compuesto por consumidores que son poco sensibles a los precios.
- Cuando los productos existentes no cumplen a cabalidad con las necesidades y preferencias de los consumidores.
- Cuando las necesidades y preferencias de los consumidores son diversas.
- Cuando los productos existentes se diferencian poco entre sí.

Las desventajas de utilizar esta estrategia son el riesgo de que la competencia llegue a copiar rápidamente las características distintivas del producto, y que los consumidores no las valoren lo suficiente.

2) Liderazgo en costos

La estrategia de liderazgo en costos consiste en la venta de productos al precio unitario más bajo disponible en el mercado a través de una reducción en los costos.

Esta estrategia podría implicar ofrecer productos otorgando la mejor relación valor-precio (ofrecer productos de igual o mejor calidad que los de la competencia, pero a un menor precio), o simplemente ofrecer productos al menor precio disponible.

A través de la aplicación de esta estrategia se busca principalmente obtener una mayor participación en el mercado y, por tanto, aumentar las ventas, pudiendo llegar al punto de sacar del mercado a los competidores que no puedan hacerle frente.

Algunas formas de reducir costos y así poder aplicar esta estrategia son:

- Aprovechar las economías de escala.
- Elaborar productos de manera estandarizada.
- Producir en grandes volúmenes.
- Usar suministros eficientes de materia prima.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

- Simplificar el diseño del producto.
- Aprovechar las nuevas tecnologías.
- Realizar controles rigurosos en costos y gastos indirectos.
- Crear una cultura de reducción de costos en los trabajadores.
- Reducir costos en funciones de ventas, marketing y publicidad.

La estrategia de liderazgo en costos es eficaz solo en mercados amplios, ya que en mercados reducidos no habría muchas ganancias debido a que los márgenes de utilidades por producto al utilizar esta estrategia son generalmente pequeños.

Esta estrategia es recomendable utilizar en los siguientes casos:

- Cuando el mercado está compuesto por consumidores que son sensibles a los precios.
- Cuando hay pocas posibilidades de lograr una diferenciación en el producto.
- Cuando a los consumidores no les importa mucho las diferencias entre una y otra marca.
- Cuando existe un gran número de consumidores con una gran capacidad de negociación.

Las desventajas de utilizar esta estrategia son el riesgo de que llegue a ser imitada por la competencia y que, por tanto, disminuyan las ganancias en el mercado,

y que el interés de los consumidores cambie hacia otras características del producto distintas al precio.

3) Enfoque

La estrategia de enfoque consiste en concentrarse en un segmento específico del mercado; es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o preferencias de un determinado grupo de consumidores dentro del mercado total que existe para los productos.

A través de la aplicación de esta estrategia se busca especializarse en un mercado reducido pero bien definido y, por tanto, ser más eficiente de lo que se sería atendiendo a un mercado amplio y variado.

Algunos ejemplos del uso de esta estrategia son:

- Concentrarse en un grupo específico de consumidores.
- Concentrarse en un mercado geográfico en particular.
- Concentrarse en una línea de productos.
- Cerrar una o más divisiones para concentrarse en la que mejor rendimiento presente.

La estrategia de enfoque es eficaz solo en mercados reducidos, ya que en mercados amplios las economías de escala favorecerían a las empresas que utilicen

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

una estrategia de liderazgo en costos, y cuando el segmento de mercado elegido es lo suficientemente grande como para ser rentable y tiene buen potencial de crecimiento.

Esta estrategia es recomendable utilizar en los siguientes casos:

- Cuando los consumidores tienen necesidades o preferencias específicas.
- Cuando las empresas competidoras no tienen en la mira el mismo segmento de mercado.
- Cuando no se cuenta con suficientes recursos como para aplicar las estrategias de liderazgo en costos o de diferenciación.

Las desventajas de utilizar esta estrategia son el riesgo de que la competencia llegue a identificar el atractivo del segmento de mercado elegido y decida también dirigirse a éste, que se realice una mala segmentación, y que se esté desaprovechando la oportunidad de atender a otros segmentos de mercado.

2.6.2 Estrategias de Crecimiento

Una de las mayores contribuciones de Igor Ansoof al mundo de la estrategia empresarial fué el artículo «Strategies for Diversification» (Estrategias para la Diversificación). Dicho artículo fué publicado en la Harvard Business Review en 1957.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

La Matriz de Ansoff, también denominada matriz producto-mercado, es una de las principales herramientas de estrategia empresarial y de marketing estratégico creada por este prestigioso estratega. Esta matriz, es la herramienta perfecta para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa, por tanto solamente es útil para aquellas empresas que se han fijado objetivos de crecimiento.

La Matriz de Ansoff relaciona los productos con los mercados, clasificando al binomio producto-mercado en base al criterio de novedad o actualidad. Como resultado obtenemos 4 se obtienen cuatro cuadrantes con información sobre cuál es la mejor opción a seguir: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación.

Tabla 1: Matriz de Estrategias Ansoff.

	Productos Actuales	Productos Nuevos
Productos Nuevos	Penetración de Mercados	Desarrollo de Productos
Mercados Nuevos	Desarrollo de Mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración Propia

Estrategia de penetración de mercados: esta primera opción consiste en ver la posibilidad de obtener una mayor cuota de mercado trabajando con nuestros productos actuales en los mercados que operamos actualmente.

Para ello, realizaremos acciones para aumentar el consumo de nuestros clientes (acciones de venta cruzada), atraer clientes potenciales (publicidad,

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

promoción) y atraer clientes de nuestra competencia (esfuerzos dirigidos a la prueba de nuestro producto, nuevos usos, mejora de imagen).

Esta opción estratégica es la que ofrece mayor seguridad y un menor margen de error, ya que operamos con productos que conocemos, en mercados que también conocemos.

Estrategia de desarrollo de nuevos mercados: esta opción estratégica de la Matriz de Ansoff, plantea si la empresa puede desarrollar nuevos mercados con sus productos actuales. Para lograr llevar a cabo esta estrategia es necesario identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución. Ejemplos de esta estrategia son: la expansión regional, nacional, internacional, la venta por canal online o nuevos acuerdos con distribuidores, entre otros.

Estrategia de desarrollo de nuevos productos: en esta opción estratégica, la empresa desarrolla nuevos productos para los mercados en los que opera actualmente. Los mercados están en continuo movimiento y por tanto en constante cambio, es totalmente lógico que en determinadas ocasiones sea necesario el lanzamiento de nuevos productos, la modificación o actualización de productos, para satisfacer las nuevas necesidades generadas por dichos cambios.

Estrategia de diversificación: por último en la estrategia de diversificación, es necesario estudiar si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

nuevos mercados. Esta estrategia es la última opción que debe escoger una empresa, ya que ofrece menor seguridad, puesto que cualquier empresa, cuanto más se aleje de su conocimiento sobre los productos que comercializa y los mercados donde opera, tendrá un mayor riesgo al fracaso.

El principal objetivo de la Matriz de Ansoff, es ayudar en la toma de decisiones sobre la expansión y el crecimiento estratégico de una empresa. Los tres primeros cuadrantes de la matriz (penetración de mercados, desarrollo de nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos) corresponden a estrategias de crecimiento, mientras que el último cuadrante marca una estrategia de diversificación. Dependiendo del statu quo de cada empresa en el momento del análisis, la matriz permite escoger la opción estratégica que entraña un menor riesgo para su crecimiento.

La matriz recomienda el siguiente orden de elección de la estrategia a implementar: en primer lugar la penetración de mercados, en segundo lugar el desarrollo de nuevos mercados, en tercer lugar el desarrollo de nuevos productos y en cuarto lugar la diversificación. Como se puede apreciar en la aplicación de la Matriz de Ansoff, toda empresa debe agotar todas las opciones de expansión antes de abordar una estrategia de diversificación.

Otras estrategias de Crecimiento

Según Thompson y Strickland, en ocasiones la penetración de mercado se hace casi imposible o muy limitada, entonces las empresas deciden adquirir nuevas sociedades que se dediquen o tengan relación directa con nuestros negocios actuales.

Para ello define las siguientes estrategias de crecimiento:

Estrategias horizontales de fusión y adquisición: Una fusión es la combinación de dos o más empresas en una sola entidad corporativa, que generalmente la compañía recién creada adopta un nombre nuevo. Mientras que una adquisición es una combinación en la cual una empresa, la que adquiere, compra y absorbe las operaciones de otra, la adquirida.

La diferencia entre una fusión y una adquisición se relaciona más con los detalles de la propiedad, control administrativo y convenios financieros que con la estrategia y ventajas competitivas. Los recursos y capacidades competitivos de la empresa recién formada quedan más o menos iguales sin importar que la combinación haya resultado de una adquisición o de una fusión.

Las fusiones y adquisiciones horizontales, que implican combinar las operaciones de empresas en la misma industria general, son un medio eficaz de incrementar con rapidez la escala y el alcance horizontal del negocio principal.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

Combinar las operaciones de dos empresas mediante fusión o adquisición es una atractiva opción estratégica para fortalecer la competitividad resultante de la empresa y abrir rutas de nuevas oportunidades de negocio. Incrementar el alcance horizontal de una compañía fortalece su negocio y mejora su rentabilidad de cinco formas:

- 1) al mejorar la eficiencia de sus operaciones,
- 2) al intensificar su diferenciación de producto,
- 3) al reducir la rivalidad en el mercado,
- 4) al mejorar el poder de negociación de la empresa con sus proveedores y compradores y
- 5) al aumentar su flexibilidad y capacidades dinámicas

Para obtener estos beneficios, las estrategias de fusión y adquisición horizontales por lo general pretenden alguno de cinco resultados:

1. Incrementar la escala de operaciones y la participación de mercado de una empresa.
2. Expandir la cobertura geográfica de una empresa.
3. Extender los negocios de la empresa hacia nuevas categorías de productos.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

4. Obtener un acceso rápido a nuevas tecnologías u otros recursos y capacidades competitivas.

5. Dirigir la convergencia de industrias cuyas fronteras son borradas por tecnologías cambiantes y nuevas oportunidades comerciales.

Estrategias de integración vertical

Expandir el alcance vertical de la empresa por medio de una estrategia de integración vertical es otra forma de fortalecer su posición en su mercado principal. Una empresa verticalmente integrada participa en múltiples segmentos o etapas de la cadena de valor general de una industria.

Estrategias de subcontratación

En contraste con las estrategias de integración vertical, las estrategias de subcontratación reducen el alcance de las operaciones de un negocio (así como los límites de la empresa, en términos de las actividades que desempeña internamente).

La subcontratación (outsourcing) implica una decisión consciente de abandonar o eliminar el desempeño de algunas actividades de la cadena de valor para encargarlas a especialistas externos. La subcontratación de ciertas actividades de la cadena de valor es ventajosa cuando:

- Haya especialistas externos que desempeñen mejor o más barato una actividad.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

- La actividad no sea clave para la capacidad de la empresa de obtener una ventaja competitiva sustentable ni socave sus competencias esenciales, capacidades o conocimiento técnico.
- Agiliza las operaciones de la empresa de modo que se mejore la flexibilidad organizacional y reduce el tiempo necesario para colocar nuevos productos en el mercado.
- Reduce el riesgo de exposición de la empresa a los cambios de la tecnología o de las preferencias de los compradores.
- Permite que una empresa conjunte diversas clases de experiencia de forma expedita y eficiente.
- Permite a una empresa concentrarse en la esencia de la empresa del negocio, aprovechar sus recursos básicos y hacer incluso mejor lo que hace muy bien.

Alianzas estratégicas y asociaciones

Una alianza estratégica es un acuerdo formal entre dos o más empresas en el que se da una colaboración estratégicamente pertinente de alguna clase, la contribución conjunta de recursos, riesgos y control compartidos, y dependencia mutua.

Con frecuencia, las alianzas implican un marketing conjunto, ventas, distribución o producción conjuntas, colaboración en diseños, investigación conjunta o proyectos para desarrollar en cooperación nuevas tecnologías o productos. Varían en términos de duración y grado de colaboración; algunas son acuerdos de largo plazo, con una extensa serie de actividades cooperativas, y otras se diseñan para alcanzar objetivos más limitados y de corto plazo.

2.7 EMPRESA FAMILIAR

Las empresas familiares se caracterizan por ser complejas y diferentes respecto a las convencionales. Lo complejo de este tipo de empresas es analizar y entender cómo funcionan estos sistemas diferentes operando en un mismo espacio.

La creciente desaparición de la empresa familiar en los últimos tiempos ha llevado a innumerables estudios y análisis para comprender cómo funcionan, cuáles son los principales problemas y cuáles podrían ser las herramientas adecuadas para fomentar el crecimiento sostenido.

La empresa familiar es un espacio en el que se reúnen dos grupos con intereses distintos. Por un lado se encuentra el sistema familiar, guiado por lo emocional, compuesto por individuos relacionados con lazos afectivos. Por otro lado se encuentra el sistema empresa, que se basa en la razón y busca un beneficio económico que represente el crecimiento de la organización.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

Según el autor Imanol Belausteguigoitia, la empresa familiar es “una organización controlada y operada por los miembros de una familia”. (2006).

Por otro lado, el autor Peter Leach, la define como “una unidad económica de producción de bienes y/o servicios en la que existe una clara vinculación entre la propiedad y la gestión y, por tanto, está influenciada por una familia o por un vínculo familiar”. (1996)

La importancia de las empresas familiares radica en la influencia económica de un país, sobre todo las consecuencias que provocan sus actividades empresariales en el desarrollo integral de la sociedad. En América Latina según el autor Belausteguigoitia, las tasas de empresas familiares radican entre un 90% y 95%.

Según un trabajo realizado en el 2012 en la cátedra “Asesoramiento a Pymes y Empresas Familiares” de la Facultad de Psicología y Ciencias Sociales de la Universidad de Flores, en Argentina existen más de un millón de empresas familiares y las mismas representan alrededor del 75% de las unidades económicas, aportando el 70% de los puestos de trabajo en la actividad privada y controlando el 95% de la comercialización.

Una herramienta importante en este análisis es el protocolo familiar ya que se constituye en un instrumento fundamental para el crecimiento sostenido de la empresa. No deberían las empresas demorar la iniciativa para comenzar a trabajar en las bases de trascendencia generacional.

Peter Drucker decía “la gente presta muy poca atención al proceso de sucesión, aunque es, de hecho, la prueba máxima de una buena gestión”.

Protocolo familiar

El protocolo familiar es una herramienta que regula las relaciones entre los miembros de la familia y empresa. Es un documento que trata de dar respuesta a los problemas que puedan llegar a presentarse en cuanto a la sucesión, titularidad y gobierno de una empresa familiar. Lo que se busca con este código de conductas es garantizar la permanencia de la empresa, planificar la sucesión y generar un orden en un entorno económico cambiante, globalizado y competitivo, dotándolas de un mayor profesionalización. (Belausteguigoitia, 2006).

Según Belausteguigoitia esta herramienta proporciona una serie de ventajas y beneficios a la empresa familiar:

- Asegura la perdurabilidad y crecimiento de la empresa familia.
- El capital social se mantiene a través del tiempo.
- Impide la descapitalización de la empresa en sucesivas generaciones.
- Fomenta el liderazgo dentro del seno familiar.
- Promociona la competitividad entre los descendientes y su formación futura.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

- Establece marcos y métodos de resolución de conflictos
- Encamina los objetivos de la familia y la empresa hacia intereses conjuntos.

Hasta aquí, se plantearon las diferentes teorías, conceptos y definiciones que serán utilizadas a lo largo del trabajo, exponiendo los diferentes temas que el investigador considera apropiados y confiables para desarrollar el tema de investigación.

Todos los conceptos y definiciones abordados por distintos autores a lo largo del marco teórico servirán de guía para el desarrollo de la etapa diagnóstica que sentará las bases para la implementación de la propuesta a la empresa en estudio.

Queda detallado en esta instancia, un conjunto de conocimientos y conceptos que le permitirá al investigador relacionar los mismos con la problemática abordada. Concluida así esta etapa se procede a desarrollar la etapa metodológica y diagnóstica.

CAPITULO III:

MARCO

METODOLÓGICO

3. CAPITULO: MARCO METODOLÓGICO

En este apartado del trabajo, se detallan las técnicas y herramientas de investigación que se utilizaron para recabar información pertinente y necesaria para llevar a cabo un profundo análisis que sentará las bases para elaborar a posteriori el diagnóstico de situación.

Naturaleza de la investigación

La presente investigación es no experimental ya que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Lo que se hace es observar los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

Es un estudio del tipo exploratorio, descriptivo, con abordaje cuantitativo, por ser considerado el método que proporciona más información sobre el asunto determinado. Se utilizaron técnicas cuanti-cualitativas para la obtención y procesamiento de la información relevante.

El trabajo se apoyó en la Investigación documental bibliográfica, la cual permite construir la fundamentación teórica del presente trabajo y la propuesta de un plan de aplicación concreto para la empresa en estudio.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La recolección de datos se realizó siguiendo el criterio que el investigador juzgo conveniente para la obtención de la mayor información posible a medida que se avanzó en la investigación. La utilización de herramientas que permitan el relevamiento de información debe definirse en función de los objetivos planteados en el estudio. Además la elección de estos instrumentos se basó teniendo en cuenta sus características y las posibilidades de una adecuada implementación.

La recolección se realizó a través del empleo de fuentes primarias y fuentes secundarias. Se entiende por primarias, la información generada por el investigador por medio de encuestas, entrevistas, observación directa, etc. Por el contrario, cuando se habla de fuentes secundarias, se hace referencia a información obtenida por un tercero. Se pueden mencionar libros, textos, documentos, internet, datos estadísticos, etc.

Los instrumentos que se utilizaron para este fin fueron:

➤ La entrevista: Este instrumento de interacción verbal y de acción recíproca entre personas, es una herramienta indispensable para indagar las causas de un problema determinado, teniendo en cuenta un propósito profesional.

Las entrevistas que se llevaron a cabo fueron personales y no estructuradas realizadas a los informantes claves de la institución, gerencia de la firma, con el objeto de obtener información general y específica. En primera instancia se utilizó la

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

entrevista abierta a la gerencia con el fin de obtener una mirada global de la empresa y recabar información pertinente. Por otro lado se realizaron entrevistas semiestructuradas con el fin de obtener información respecto a la misión, visión, valores, proveedores, estructura, entre otros aspectos.

➤ La Encuesta: Se realizaron encuestas al personal interno de la firma con el fin de recaudar información respecto a la cultura, la comunicación y clima organizacional dentro de la compañía. Esta encuesta fue realizada en las distintas sucursales, entregando la misma a 30 empleados de la firma. El instrumento utilizado fue el cuestionario con preguntas categorizadas, lo que permitió estandarizar datos, facilitando el análisis estadístico.

Por otra parte, se realizaron encuestas en forma aleatoria a clientes mayores de 20 años (hombres y mujeres) en las distintas sucursales, ubicadas en la provincia de Santiago del Estero. El instrumento que se utilizó fue el cuestionario cerrado con preguntas categorizadas, lo que permitió facilitar el análisis estadístico. El tamaño muestral fue de 130 personas.

Los principales temas a indagar fueron: calidad de productos, atención al cliente, percepción de atributos de la empresa, satisfacción de sus necesidades, entre otros aspectos.

➤ Método de observación: El tipo de observación para la recolección de datos fue directa de campo. Mediante este método se recogió información respecto al desempeño del personal interno de la firma, tanto en su normal

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

funcionamiento como en las relaciones entre compañeros. Por otra parte y siguiendo esta técnica, se obtuvo información respecto a la relación entre la gerencia y el personal, a la cultura organizacional, a la dinámica de las operaciones internas como también aspectos relacionados a la atención al cliente. Además, esta técnica permitió obtener información necesaria respecto a los competidores.

➤ Análisis documental: El uso de fuentes de información adicionales constituye el complemento necesario para todo proyecto académico. Remitirse a las referencias de prestigiosos autores, siempre agrega un valor adicional porque demuestra la relevancia que posee el tema dentro del ámbito profesional.

Se recurrió a datos publicados en revistas especializadas en el tema, tanto a nivel nacional como internacional, artículos periodísticos, trabajos presentados en seminarios o congresos académicos y documentos gráficos formales e informales obtenidos en Internet. También se consideró el empleo de apuntes, fichas, folletos, periódicos y todo libro que proporcione información para tales fines.

Procesamiento de los datos

Se emplearán gráficos y cuadros para expresar los datos numéricos obtenidos en el estudio que permitan la mejor comprensión de la misma.

Tabla 2: Ficha Metodológica

Método de investigación	Técnica de investigación	Instrumento	Población	Tamaño Muestra	Conceptos indagados
Cualitativo	Entrevista no estructurada	Guía de preguntas	Gerencia	2 personas	Proveedores, ámbito interno, FCE, competencia.
Cualitativo	Observación directa	De campo	Empresa		Operaciones internas , relaciones , cultura organizacional , atención al cliente, características de sucursales
Cualitativo	Observación indirecta/ Secundaria	Guía de análisis	Páginas Webs , textos		Factores políticos , legales ,económicos , ambientales , crecimiento del sector , oportunidades , amenazas
Cuantitativo	Encuestas	Preguntas categorizadas	Clientes de la firma	Aleatoria. 130 clientes	Calidad, percepción, necesidades, atención.
Cuantitativo	Encuestas	Cuestionario cerrado	Personal de la firma	40 personas	Cultura, comunicación, ambiente interno.

Fuente: Elaboración Propia

El estudio de mercado es una herramienta útil que brinda información esencial para la formulación y ejecución de estrategias, ya que ayuda a definir el tamaño y composición del mercado, determinar la situación del mercado, evaluar las tendencias dentro del mercado, estudiar a los consumidores, sus necesidades y demandas. De esta forma se podrán conocer tanto las oportunidades como los riesgos a los que se enfrenta una empresa.

En este aspecto, no se consideró pertinente realizar el sondeo de mercado, ya que la empresa Maxihogar posee estudios completos y actualizados de mercado, los cuales fueron puestos a disposición para la realización de este trabajo final de grado.

La empresa Maxihogar cuenta con los servicios de la agencia GfK Argentina hace más de 5 años. GfK le brinda a Maxihogar, información global crucial e inteligencia de mercado a nivel local, permitiéndole a la empresa tomar decisiones más oportunas y acertadas.

Además, la información recabada de otras fuentes e instrumentos de información ya expuestos, ayudaron a dar una idea acabada del mercado en el que actúa la empresa y sus tendencias.

CAPITULO IV:

DIAGNOSTICO DE

SITUACION

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

“Maxihogar SRL” es una empresa familiar radicada en la provincia de Santiago Del Estero, fundada en el año 1991 por los actuales socios. La sede central de la empresa se encuentra ubicada en calle Tucumán 157, ciudad de Santiago del Estero y la dirección está integrada por miembros de dos generaciones. En la actualidad, Maxihogar cuenta con una dotación de más de 300 personas entre todas las empresas

La empresa comenzó con la venta de electrodomésticos y la evolución del mercado permitió anexar una extensa variedad de productos y una serie de servicios, entre los que se destaca la financiación a sus clientes, que permite satisfacer la creciente demanda por un sistema de pago más cómodo y flexible.

Actualmente la empresa cuenta con 13 (trece) sucursales distribuidas en una cadena de locales en 4 (cuatro) provincias: Santiago del Estero, Tucumán, Salta y Santa Fé. Y una última sucursal web www.maxihogar.com donde comercializan la mayoría de sus productos y con el cual se puede comprar desde cualquier punto del país.

La firma se encuentra operando en un mercado con mucho crecimiento y oportunidades pero a su vez sumamente competitivo, con rivales de distintas características, haciendo que la competencia sea intensa.

A continuación se expondrá el diagnóstico realizado y las conclusiones a las que se arribó luego de un profundo análisis de la empresa Maxihogar SRL.

4 CAPÍTULO: DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN

La primera fase de la elaboración de este plan requiere de un análisis, tanto interno como externo, para fijar un punto de partida y una base sólida para sustentar las decisiones estratégicas que formarán parte de la segunda fase tras la realización del diagnóstico situacional de la empresa en estudio.

Por ello en esta etapa, se requiere de un gran acopio de información tanto de la empresa como del entorno que sea útil a la hora de realizar ese diagnóstico, dado que va a significar en gran medida el éxito o fracaso de este plan.

En primer lugar se realizará un análisis externo de los factores que rodean a la empresa, un análisis a varios niveles que será seguido por un análisis interno de la propia empresa obteniendo datos concisos acerca del camino recorrido por la empresa y su situación actual.

4.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

En este punto del análisis de la situación se abordaran todos aquellos factores que afectan directa o indirectamente a la empresa en su relación con el entorno, el mercado, su sector y aquellos factores de incidencia más específica como clientes, proveedores y competencia, intentando establecer datos concretos y visualizar posibles escenarios futuros.

Este análisis no puede dejarse de lado a la hora de realizar un diagnóstico organizacional ya que si bien son factores externos, no por ello son ajenos a la empresa ya que influirán positiva o negativamente el futuro de la misma.

4.1.1 ANÁLISIS PESTA

Dentro de las múltiples herramientas para analizar o tratar de identificar las oportunidades y amenazas con que se enfrentara la empresa, se encuentra el análisis PESTA.

Este análisis se basa en definir el macro entorno en que la empresa se encuentra inmersa. De esta forma, se puede tener un bosquejo del ambiente en el que la empresa va a deslizarse, aprovechando las oportunidades que este ofrece, y tratando de sortear de la mejor forma las amenazas presentes.

4.1.2 Factores políticos

La situación política argentina viene siendo inestable en los últimos años y esto impacta de manera directa en las empresas. Uno de los temas más relevantes de las compañías es planificar en un contexto de incertidumbres y cambios constantes.

Desde los comienzos del año 2012, el gobierno nacional estableció restricciones a las importaciones, política que afecta al sector en general y a nuestra empresa en particular, ya que la mayoría de los productos que comercializa

Maxihogar son de origen extranjero, y muchos de los productos de industria nacional, poseen en su interior piezas fabricadas en otros países.

4.1.3 Factores Económicos

El entorno económico más amplio de una empresa es un factor que puede afectar al entorno de negocios de la misma.

Actualmente y con una recesión como la que vive nuestro país, los consumidores gastan menos en elementos opcionales, tales como automóviles y electrodomésticos. Como resultado, el entorno comercial sufre, y nuestra empresa se ve fuertemente afectada por esta situación. Por el contrario, si el entorno económico es próspero, los consumidores son más propensos a gastar dinero, no sólo en las necesidades sino también en artículos más grandes.

Inflación: La situación económica Argentina viene mostrando tiempos inestables e inciertos en los últimos años, esto es debido a las altas tasas de inflación. Según las cifras oficiales del INDEC, la inflación del 2015 fue de entre 23 y 24%. Por otra parte, las consultoras privadas declararon que la inflación rondó cerca de un 26,9% anual.

La inflación también afecta a nuestra empresa. Los efectos directos de la inflación se traducen en mayores costos operativos, menor capital de trabajo,

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

menores volúmenes de venta, dificultades de trasladar los efectos de la inflación a los precios y necesidad de endeudamiento de alto costo.

Asimismo, la postergación de los pagos a las grandes empresas y la necesidad de cumplir con los proveedores importantes en los términos usuales, afectan aún más el capital operativo.

Empleo: En estos momentos donde vivimos una recesión importante, debemos tener en cuenta que son situaciones difíciles, hay poca oferta de empleo. Son momentos oportunos para ser cautos y capacitar lo mejor posible al personal, para que en situaciones mejores, estén preparados para el impacto.

Tarifazos: Los tarifazos, como el aumento de la luz, gas, transporte, afectan fuertemente a estos tipos de negocios, ya que incrementan los costos fijos en una gran medida, por lo que disminuye la rentabilidad. Al igual que para los consumidores, que ven afectados sus bolsillos, y por lo tanto tienen menos capacidad de compra.

Demanda y Consumo: Después de dos años con un consumo en baja, los economistas y analistas no pronostican una recuperación de la demanda en el corto plazo y en el mejor de los casos aseguran que 2016 será un año de transición y reordenamiento y que para esperar un repunte fuerte en las ventas habrá que esperar hasta 2017.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

"El escenario que esperamos es muy parecido al del año pasado, aunque con un cambio en el mix de ventas. En 2015 la demanda de bienes durables estuvo alimentada por las doce cuotas sin interés y cierta intención de anticipar compras para cubrirse de una devaluación. Ahora no vemos este factor y seguramente el consumo esté lidera por los rubros más básicos. Para la segunda mitad del año esperamos una desaceleración de la inflación, aunque no esperamos una explosión del consumo", *explicaba el economista jefe del estudio Orlando J. Ferreres en una entrevista del Diario La Nación el día 11 de febrero de 2016.*

Las ventas de los comercios minoristas medidas en cantidades cayeron en marzo 5,8 por ciento respecto a igual mes del año anterior y acumularon en el primer trimestre una retracción de 4,2 por ciento interanual, según un sondeo de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME).

El relevamiento reflejó que marzo fue un mes malo para todos los rubros comerciales, y los descensos de ventas más pronunciados se registraron "en productos que requieren decisiones de gastos más importantes como 'Electrodomésticos y artículos Electrónicos'(-10,2 por ciento) o 'Materiales para la construcción'(-9,1 por ciento).

El análisis planteó que "si bien los consumidores están muy cautos a la hora de comprar, el descenso en la demanda no se debe tanto al factor expectativas sino a restricciones de ingresos concretas". Incluso, remarcó que la continuidad del

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

programa de financiamiento Ahora 12 y de las cuotas sin interés en algunos comercios "ayudó mucho y evitó una caída mayor".

Por su parte la División Motovehículos de la Asociación de Concesionarios de Automotores de la República Argentina informó que en el acumulado de los tres meses transcurridos del año llegó a los 114.227 motovehículos vendidos, lo que representó una contracción del 3,7% en comparación con las anotaciones de igual período del año anterior. El patentamiento de motos bajó 3,7% en el primer trimestre.

Por todo lo expuesto, se puede decir que los factores económicos que afectan al país, también inciden fuertemente en nuestra empresa.

4.1.4 Factores sociales

Respecto a los factores sociales, podemos mencionar que el sector se encuentra en una situación favorable. La provincia de Santiago del Estero ha crecido notoriamente en la cantidad de habitantes en los últimos años. La capital santiagueña ha crecido cerca de un 20% entre el 2001 y 2015. Se construyeron nuevos barrios, alejados del centro de la ciudad, lo que favoreció al sector tanto, por la necesidad de equipar dichos barrios, como por la necesidad de poseer vehículos para el traslado, siendo las motos los más demandados para dicho fin.

4.1.5 Factores tecnológicos

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

En los últimos años quedó evidenciado el impacto que genera el creciente avance y desarrollo de la tecnología en las empresas. En el mundo globalizado y competitivo en el que vivimos, la tecnología representa una herramienta de fundamental importancia en todas las compañías que quieran permanecer y crecer en la industria, puesto que en menor o mayor medida, ninguna puede estar ajena a este factor.

El marketing digital, el e-commerce y las redes sociales son cada vez más utilizadas por las empresas como herramienta para crear valor, expandir sus mercados, ofrecer sus productos y servicios como también generar un vínculo entre el cliente y la compañía. En el rubro de los electrodomésticos, el mundo digital ofrece un sinfín de oportunidades y beneficios a ser explotados.

El e-commerce (plataforma que permite la compra y venta de productos o servicios a través de medios electrónicos) proporciona múltiples beneficios a las empresas sin incurrir en grandes inversiones. Esta herramienta permite a las compañías ofrecer nuevos canales de ventas y obtener un mayor alcance en su demanda.

Las redes sociales son utilizadas con mayor frecuencia como medio de contacto entre la compañía y sus clientes. Esta herramienta permite a las compañías conectarse, comunicarse y compartir información de una manera innovadora y eficaz.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

Maxihogar cuenta con estrategias tecnológicas y está a la vanguardia, tiene un e-commerce muy bien desarrollado y es pionero en el norte, también cuenta con un Facebook con más de 50.000 me gusta con la que tiene un alcance de alto impacto.

De todo lo antes expuesto, podemos concluir que diversos y numerosos factores tecnológicos impactan en el rubro ofreciendo múltiples beneficios y oportunidades. Aquellas empresas que sean capaces de utilizar esta herramienta de manera eficaz e innovadora sumarán alternativas para expandir sus mercados, incrementar sus ventas, posicionar su marca y su imagen, crear relaciones directas con sus clientes, explotar nuevos canales a costos bajos, entre otros beneficios. Por el contrario, quedar desactualizado en materia tecnológica, sin dirigir sus esfuerzos ni invertir en esta herramienta, implicará que la misma pierda margen de competitividad en la industria.

4.1.6 Factores ambientales

La gestión ambiental es un aspecto de suma relevancia en el mundo actual. Las empresas tienen que controlar sus actividades, procesos y productos que causan impacto en el medio ambiente. Es por ello que este factor no se puede dejar de lado en el análisis del macro entorno.

En el caso de Maxihogar como es una empresa de venta de productos finales, lo que se debe controlar y reciclar son los residuos en cajas, plásticos, tergo Pol, etc.

La gestión ambiental debe ser para Maxihogar una actividad proactiva de la empresa para generar valor y enmarcarnos como una institución sumamente comprometida con el medio ambiente mediante acciones que concienticen al cuidado de nuestro planeta.

4.2 CONCLUSIONES DEL MACROENTORNO

A partir del análisis realizado al conjunto de variables del contexto externo en el que se desenvuelve la firma, y con el fin de brindarle una base sólida de información que le brinden un panorama general, se pueden extraer una serie de conclusiones.

En lo que respecta a las variables económicas, el contexto inflacionario y de incertidumbre que se vive en el país perjudica a las empresas en sus proyecciones y en sus decisiones, puesto que es difícil planificar en un contexto cambiante e incierto.

Haciendo referencia en los factores políticos, podemos decir que las empresas de la industria se ven dificultadas de importar productos extranjeros por la ley de restricción a las importaciones impuestas por el gobierno.

Respecto al aspecto social y tecnológico, podemos decir que se vislumbra un panorama favorable para las empresas del sector. La tecnología junto con el crecimiento del sector se presenta como las principales oportunidades a explotar por parte de las empresas.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

En el mundo global y digitalizado en el que nos desenvolvemos existen una serie de herramientas que proporcionan múltiples beneficios a las empresas. El marketing digital, las redes sociales y el e-commerce son una de las principales herramientas a ser explotadas y aprovechadas por las empresas del rubro para fidelizar clientes, ampliar su público objetivo como así también añadir valor a sus servicios. Estas herramientas son oportunidades que debería aprovechar la empresa para establecer una ventaja competitiva respecto a sus competidores.

A modo de conclusión del análisis externo, se puede decir que se vislumbran una serie de oportunidades y amenazas a tener en cuenta. La empresa deberá evaluar e implementar diversas estrategias que permitan explotar aquellas oportunidades como intentar reducir o subsanar las amenazas que atenten contra su crecimiento.

4.3 ANÁLISIS MICROENTORNO

4.3.1 Características dominantes de la Industria

A continuación se analizan las características dominantes de la industria y las 5 fuerzas competitivas de Porter para estudiar el microentorno que rodea a la firma Maxihogar.

Cantidad de rivales:

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

El rubro en estudio se caracteriza por tener muchos competidores a lo largo de la provincia y el país. Existen diversos competidores con productos y servicios diferentes y, por lo tanto, estrategias diferentes. La industria se encuentra fragmentada en muchos competidores pequeños y a su vez existen empresas que cuentan con una posición más sólida en el mercado.

Competidores directos: Se entiende por competencia directa a aquellas empresas que comercializan expresamente los productos del rubro, entre ellas podemos mencionar a:

- Las Malvinas.
- Castillo.
- Fravega
- Garbarino
- Musimundo
- Cetrogar.

Descripción de los competidores

Indagando en el mercado santiagueño, se pudo observar que existen muchos competidores en el rubro, los cuales algunos de ellos comparten ciertas características.

- Comercializan las mismas marcas.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

- No realizan el e-commerce como factor diferenciador, únicamente hablando de empresas locales, las nacionales sí.

- Existe una intensa rivalidad entre las empresas.
- La mayoría aceptan financiación con tarjetas y crédito personal.
- Descuentos en efectivo.
- Algunos competidores son nuevos, otros tienen mayor conocimiento y trayectoria en el mercado.

Las Malvinas

Esta empresa es una de las líderes en el rubro, su actividad principal es la venta de electrodomésticos, motos, tecnología, mueblería, entre otros artículos. Opera en el mercado santiaguense desde hace más de 60 años. Sus características principales son:

- Trayectoria en el mercado.
- Buena imagen.
- Variedad de productos.
- Precios no tan competitivos.
- Buena ubicación de sus locales.
- Buena participación en el mercado.
- Buen asesoramiento.

Fravega

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

Esta empresa es una de las más reconocidas a nivel país, tiene más de 100 años de trayectoria y más de 100 sucursales en todo el país. Sus principales características son:

- Calidad en sus productos.
- Precios competitivos.
- Reconocida en el país.
- Buena participación en el mercado.
- Buena atención.
- Variedad y volumen.
- Marcas con exclusividad.

Castillo

Castillo es una empresa tucumana con más de 90 años de trayectoria en el rubro, amplia cartera de clientes, muy fuertes en el norte y centro del país, con más de 25 sucursales. Sus principales características son:

- La empresa es reconocida en el norte y centro del país.
- Buena imagen.
- Buena participación en el mercado
- Asesoramiento adecuado.
- Precios súper competitivos.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

Garbarino

Sus principales características son:

- Trayectoria importante.
- Empresa Nacional fuerte.
- No abarca rubro motos.
- E-commerce muy desarrollado.
- Mucha presencia en los medios de publicidad
- Cuenta con más de 90 sucursales en todo el país.

Musimundo

Es una cadena de electrodomésticos, artículos para el hogar, informática y entretenimiento argentina, con 224 sucursales, sin dudas es la red más grande del país, en cuanto a cantidad de locales.

- Ofrece artículos para el hogar, electrodomésticos, etc.
- No venden motos.
- Mucha trayectoria.
- Política de precios agresiva.
- Cuenta con página web, muy bien posicionada.
- Adecuado asesoramiento.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

Cetrogar

Empresa radicada en la provincia de Chaco, que se expandió rápidamente por todo el país a partir del 2008. Cuenta con más de 56 sucursales.

- Buena imagen
- Mucho desarrollo en venta de motos.
- Precios competitivos

Tabla 3: Cuadro comparativo de las empresas con sus principales características.

Empresa	Trayectoria	Precios	Atención al cliente	Variedad y volumen de productos	Página Web
Las Malvinas	Buena	No Competitivos	Buena	Si	No
Fravega	Buena	Competitivos	Buena	Si	Si
Castillo	Buena	Competitivos	Buena	Si	Si
Garbarino	Buena	Competitivos	Buena	Si	Si
Musimundo	Buena	Competitivos	Regular	Si	Si
Cetrogar	Buena	Bajos	Buena	Si	Si

Fuente: Elaboración Propia

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

Alcance de la rivalidad competitiva:

Haciendo un análisis de la industria, se puede decir que la misma se presenta con muchas empresas y muy competitiva. Las empresas líderes del mercado, comercializan sus productos dentro de la capital santiagueña, ya que es donde mayor movimiento y demanda se genera.

La situación de la empresa en estudio a nivel provincial es buena, ya que cuenta con una importante trayectoria y conocimiento del mercado. Por otro lado, cabe destacar que existen dos o tres empresas muy competitivas a nivel local, contando con una buena participación en el mercado y ofreciendo productos de calidad a precios competitivos.

Ubicación geográfica de los competidores:

La mayoría de los competidores comercializan en la capital Santiagueña, ya que es donde mayor movimiento y demanda existe. La provincia tiene una tendencia a crecer hacia el sur por lo que las empresas están comenzando a expandirse hacia allí.

Economías de escala:

La industria se caracteriza por obtener economías de escala en la compra de productos en grandes volúmenes. Las empresas que logran obtener ese beneficio

deben contar con capital suficiente para comprar en dicha cantidad. Esta es una de las barreras de entrada que tienen que enfrentar los potenciales competidores.

Ritmo del cambio tecnológico:

El avance de la tecnología representa un papel importante en la industria. El crecimiento del comercio electrónico como canal de venta creció notoriamente en los últimos años.

4.4 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

4.4.1 Primera fuerza: Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores de la industria es intensa. En la capital de la provincia existen diversas empresas. La rivalidad se intensifica especialmente en la capital de la provincia, donde se detectaron más de 15 negocios de artículos del hogar.

La rivalidad se intensificó con la apertura de sucursales de las empresas nacionales como Fravega y Garbarino. A pesar de la intensa rivalidad, existe un factor positivo para estas empresas como es el crecimiento del rubro en la provincia, lo que les permite seguir creciendo y permaneciendo en el mercado.

La empresa Maxihogar cuenta con diversos competidores, desde pequeñas y medianas empresas hasta grandes, por lo que el nivel de competencia es alto. La organización deberá implementar diversas estrategias para fidelizar clientes y

diferenciarse de la competencia. También hay que tener en cuenta hoy en día la competencia virtual, generada en internet, con lo cual ya no se circunscribe al área física que ocupamos.

4.4.2 Segunda fuerza: Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos limitan los rendimientos puesto que imponen un techo a los precios. En el rubro en estudio no existen demasiados productos que satisfagan las mismas necesidades que los artículos del hogar ya que algunos son artículos de deseo o necesidad básica pero que no tienen básicamente algo que los sustituya. En el rubro Motos podríamos considerar que los productos sustitutos son los autos pero en este caso los segundos tienen precios muchos mayores al de las motos por lo tanto mucha de la gente no está en condiciones de comprar uno.

4.4.3 Tercera fuerza: Poder de negociación de los proveedores

En el rubro de los artículos del hogar, el vínculo proveedor – empresa es un factor muy importante, debido a las economías de escala que se aprovechan, a la disponibilidad de productos y a la calidad de los productos.

Las empresas líderes del mercado, tienen cierto poder de negociación con sus principales proveedores, ya que las mismas pueden obtener descuentos y bonificaciones al realizar compras en cantidad.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

El poder de negociación varía según la empresa y el proveedor en cuestión. Los competidores con menor participación en el mercado, tienen una desventaja respecto a las empresas líderes, ya que las mismas pueden aprovechar las economías de escala. Al realizar compras en menor cantidad, no se le otorgan beneficios ni descuentos considerables, siendo el proveedor el que tenga un poder sobre estas empresas. En este caso el poder de negociación se considera bajo.

La empresa Maxihogar cuenta con muchos proveedores importantes con quienes mantiene una excelente relación que se trata de mantener permanentemente ya que es un punto muy fuerte en la comercialización. Actualmente la empresa trabaja con más de 500 firmas activas, entre ellas Gafa, Honda, Yamaha, New San, Philips, Sony, Samsung, etc. Los proveedores más importantes en cuanto a nivel de facturación son New San y Honda Motor de Argentina.

Además, Maxihogar integra un grupo de compra llamada RED ACERO XXI, de más de 100 empresas que le permite comprar con un poder de negociación mucho mayor.

A continuación se presentan algunas de las empresas de la industria con sus principales proveedores:

- Las Malvinas: New San, Gafa
- Fravega: Samsung, Huawei
- Castillo: Honda, Yamaha, New San

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

- Garbarino: Samsung, Lg
- Musimundo: Drean, Longvie, Samsung
- Cetrogar: Honda, Yamaha, Motomel, Noblex

La empresa tiene un buen poder de negociación con casi todos sus proveedores, pero se enfoca en la relación con New San, ya que la empresa nombrada, tiene muchas marcas en su comercialización. Él mismo le suministra el 60% de la mercadería del hogar, electrónica, y electrodomésticos. Lo que buscan las empresas es establecer fuertes vínculos largo plazo para así beneficiarse mutuamente.

Además, Maxihogar cuenta con el beneficio de ofrecer los productos Honda, siendo uno de los pocos en comercializarlos en la provincia de Santiago del Estero. La empresa bajo estudio obtiene grandes descuentos al comprar en cantidad, lo que le permite aprovechar economías de escala como así también productos de calidad.

Este vínculo se generó gracias al incremento de las ventas, de la participación en el mercado y del crecimiento en el sector en los últimos años.

Principales proveedores

La empresa cuenta con diversos proveedores, que le suministran en mayor o menor medida, mercadería para poder comercializar en el mercado.

- Honda

- Yamaha
- Motomel
- New San.
- Samsung.
- Bgh.
- Tcl
- Pelopincho.
- Zanella.
- Drean
- Escorial

4.4.4 Cuarta fuerza: Amenaza de potenciales competidores

Varios factores determinan si la amenaza de potenciales competidores será significativa. Un factor se relaciona con los recursos con los que cuenta la empresa. Un segundo factor depende si las barreras de entrada son altas o bajas. El atractivo del sector es otro componente que determina si la entrada de nuevos competidores será alta o baja.

El ingreso potencial de nuevos competidores se ve afectado por las barreras de entrada del rubro. Las barreras de entrada que exige el rubro son altas ya que se requieren elevados costos de inversión tanto para el depósito como para mantener stock permanente. Otra barrera que deben enfrentar es la presencia de

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

economías de escala, por lo que las foráneas deben aceptar una desventaja de costos y por ende reducción en ganancias. Es difícil para potenciales empresas competir contra las que cuentan con una trayectoria y un conocimiento profundo del mercado. Por otro lado cabe mencionar que el mercado santiagueño es atractivo para las potenciales empresas debido al crecimiento del sector y la creciente demanda.

Las barreras de entrada de un nuevo competidor son altas por varias razones:

- Elevados costos de inversión.
- Economías de escala.
- Mucha publicidad.
- Elevados costos de stock permanente.
- Competir contra empresas con trayectoria.

Lealtad del cliente: Mientras mayor sea la fidelidad y lealtad del cliente más difícil será para los competidores futuros insertarse en el mercado, teniendo que invertir elevados costos en publicidad y promoción.

4.4.5 Quinta fuerza: Poder de negociación de los compradores/ clientes.

Los clientes del rubro son diversos, desde clientes particulares, organismos oficiales y empresas. El público objetivo es amplio, por lo que cada cliente realiza el pedido acorde a sus necesidades.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

El poder de negociación de los clientes depende de la cantidad de competidores y la calidad/ precio que ofrece cada uno. El cliente tiene un abanico de posibilidades para elegir entre empresas que satisfagan las mismas necesidades, pero se ve obligado a renunciar a calidad, precio y atención. Si el cliente busca esas características no tiene un amplio margen de negociación, puesto que se reducen las empresas que ofrecen dichas características.

Análisis de clientes

Para realizar un análisis más profundo, hace falta indagar sobre la clientela, su comportamiento, preferencias y a partir de ello evaluar que poder tienen y que alternativas estratégicas implementar posteriormente.

Se puede segmentar a la clientela en 3 grupos diferenciados. Por un lado se encuentran los clientes particulares, en segundo lugar los organismos oficiales y por último las empresas. Maxihogar comercializa mayormente en la primera categoría y, en menor medida al resto de los clientes. Según la información brindada por el área comercial, la composición de venta de acuerdo al tipo de cliente se presenta de la siguiente manera:

Tabla 4: Caracterización de clientes

Tipo de clientes		Volumen de compra
A	Clientes Particulares	Alto
B	Organismos Oficiales	Bajo
C	Empresas varias	Bajo

Fuente: Elaboración propia

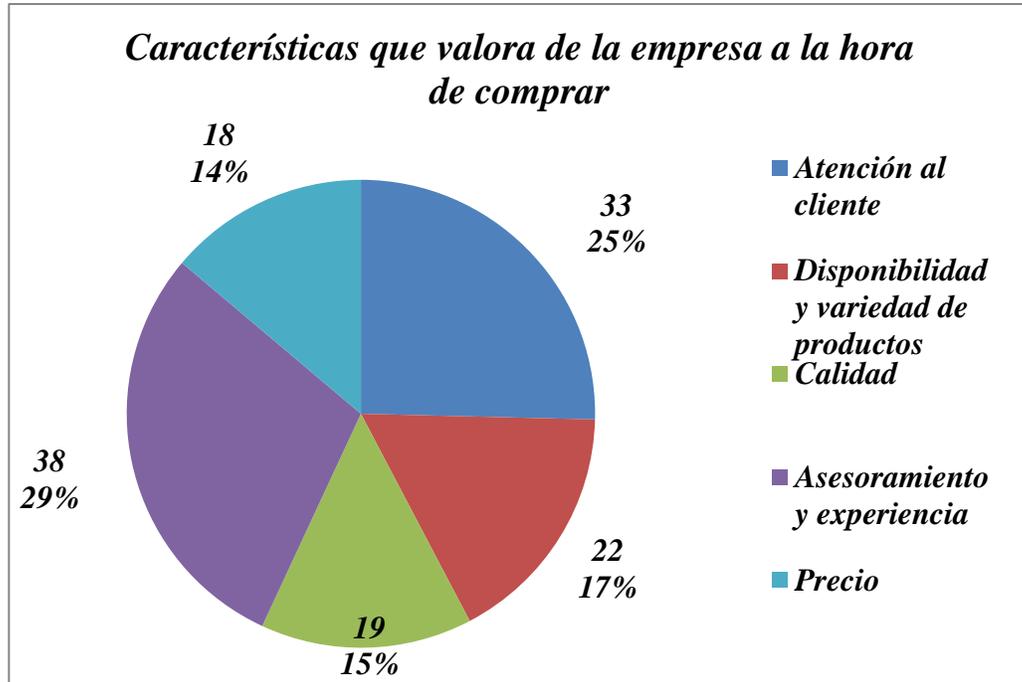
En el primer caso se reduce el poder de negociación debido a que los mismos productos con las mismas características lo ofrecen varias empresas del rubro. Sin embargo, este grupo de clientes es el más representativo en cantidad y volumen de ventas totales, por ello es que la calidad en la atención es un factor muy importante.

En el caso del segundo y tercer tipo de clientes, aumenta el poder de negociación puesto que demandan productos de calidad y mayor volumen. Generalmente en estos casos el poder de negociación reside en el volumen de compra, con lo cual buscan obtener descuentos y financiación, es decir precio y plazo.

Percepción de los clientes

Para conocer que esperan los clientes de la empresa, se les realizó una encuesta indagando acerca de que servicios o características esperan recibir al momento de la compra.

Ilustración 1: Características que valora el cliente de la empresa Maxihogar



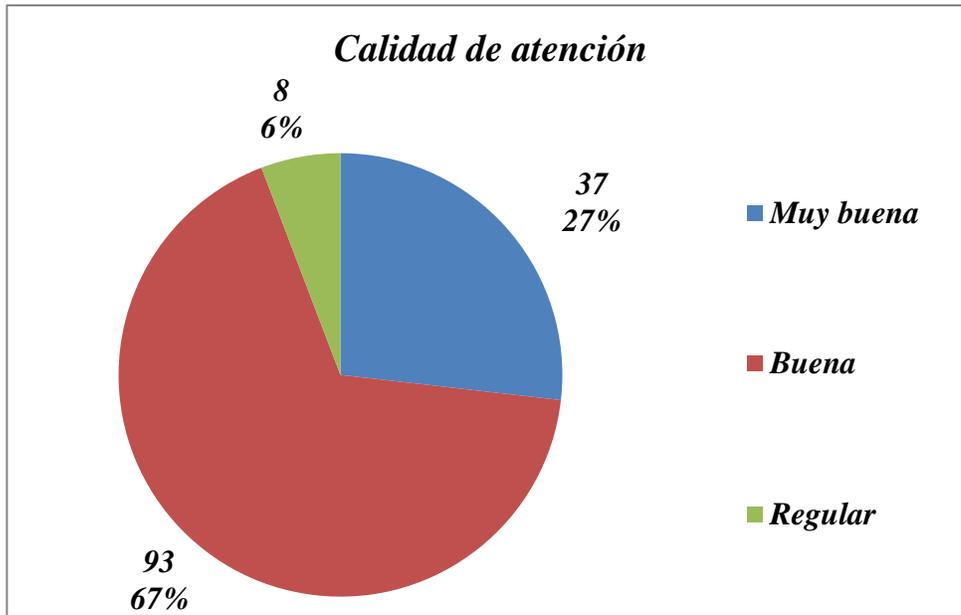
Fuente: Elaboración propia.

Según la encuesta, los clientes esperan en primer lugar que el personal de ventas tenga la experiencia suficiente y que le brinden el asesoramiento que necesitan. En segundo lugar valoran la atención que reciben, preferentemente personalizada y de calidad.

Congruentemente con lo que se viene analizando, la atención al cliente y el asesoramiento de la fuerza de ventas son factores claves que la empresa debe considerar mejorar. La capacitación y formación constituyen las vías más adecuadas para optimizar estos aspectos.

Calidad de atención

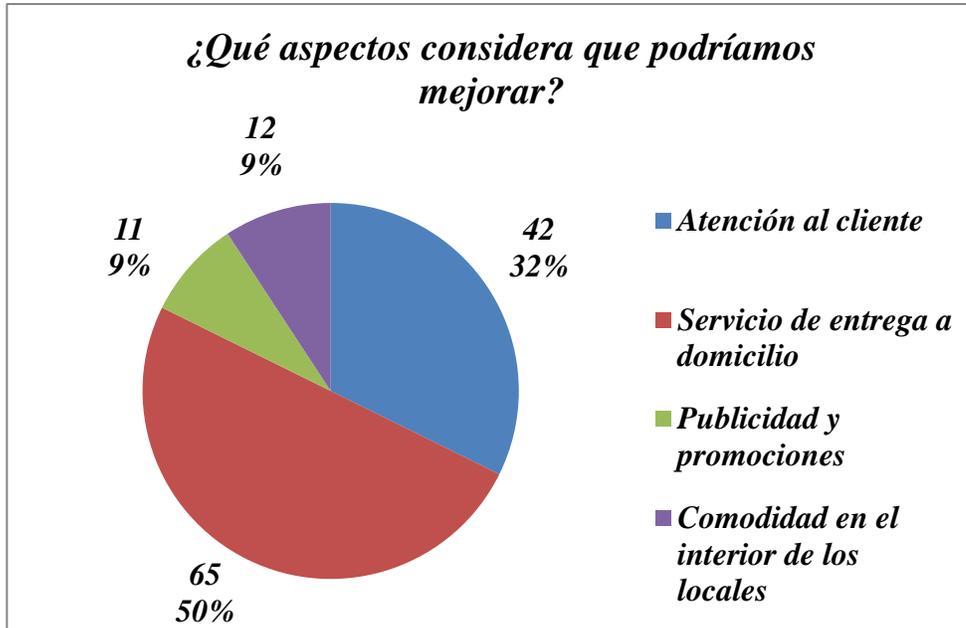
Ilustración 2: Calidad de atención en Maxihogar



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la atención que se brinda en la empresa Maxihogar, el 27% de los encuestados afirmó que es “muy buena”, un 67% afirmó que es “buena”, mientras que el 6% restante dijo que es “regular”.

Ilustración 3: Aspectos para mejorar según percepción de los clientes de Maxihogar



Fuente: Elaboración propia.

Con motivo de brindar un servicio más completo, se indagó a clientes acerca de aquellos aspectos en los que consideran que podría mejorar la firma. El 50% de los encuestados consideran que el servicio a domicilio podría ser uno de los aspectos a mejorar. Un 32% considera a la atención al cliente otro factor importante que debería mejorar la empresa.

Conclusión de clientes: Como se puede observar en el análisis antes detallado, se presenta una diversa variedad de clientes. Los mismos exigen cada vez más, productos y servicios diferenciados que estandarizados, enfocarse en la calidad de atención es esencial, por lo que las empresas no deberán descuidar este aspecto.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

Las necesidades, las tendencias y las preferencias de los clientes varían con el tiempo, por lo que las empresas deben enfocarse en la atención e innovación de sus servicios como de herramientas que le permitan ampliar su clientela.

A continuación en la siguiente tabla se resume lo analizado respecto a las 5 fuerzas de Porter.

Tabla 5: Cinco fuerzas de Porter.

Fuerzas comparativas	Grado
1. Rivalidad entre competidores	Alto
2. Amenaza de productos sustitutos	Bajo
3. Poder de negociación de los proveedores	Medio
4. Amenaza de potenciales competidores	Medio - Bajo
5. Poder de negociación de los compradores	Medio

Fuente: Elaboración Propia

4.5 POSICIÓN COMPETITIVA

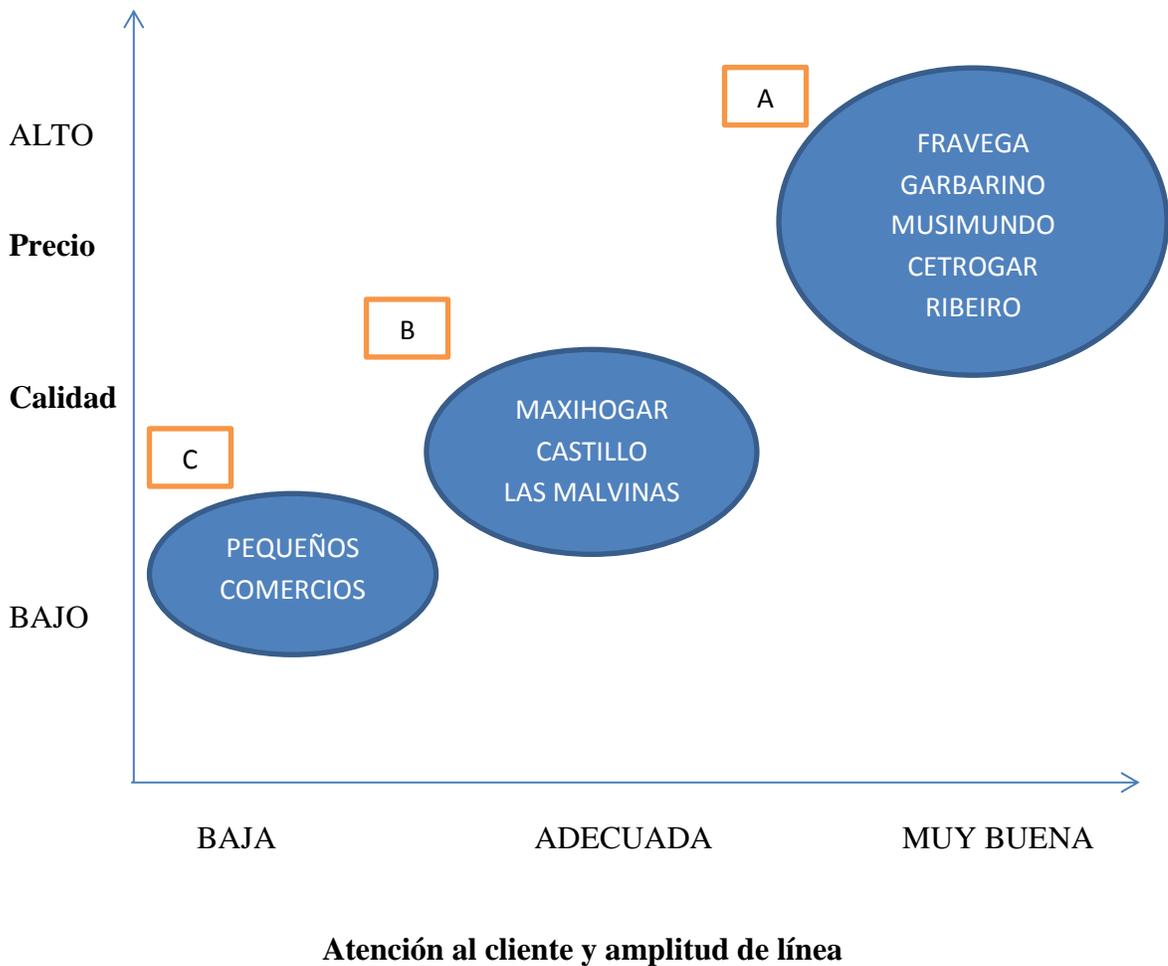
Para determinar la posición competitiva de la empresa en la industria se utilizó una herramienta muy útil como es el mapa de grupos estratégicos. Para el

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

desarrollo del mismo se utilizaron dos variables importantes en el rubro, en el eje vertical se encuentra la relación precio/calidad y en el eje horizontal la atención al cliente y amplitud de línea de productos. Luego se asignaron a las empresas semejantes en el mismo grupo de acuerdo a ciertas características.

Ilustración 4: Mapa de Grupos Estratégicos



Fuente: Elaboración Propia

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

Conclusiones del gráfico:

- La rivalidad entre las empresas es alta, por lo que los círculos están cerca unos de otros
- La empresa posee una buena posición, junto con Castillo y Las Malvinas.
- Las empresas del círculo central se están afianzando cada vez más en el mercado, creciendo en los últimos años y adoptando una adecuada participación en la industria.
- Los pequeños comercios o los que poseen alguna línea de productos se encuentran en el último grupo, comercializando a poca escala y baja calidad.

Grupo A: El mapa muestra cuatro empresas líderes que poseen la mayor participación del mercado. Fravega, Garbarino, Musimundo, Cetrogar y Ribeiro son las empresas más competitivas del mercado. Estas empresas cuentan con ciertas ventajas respecto a sus seguidores más cercanos. Las mismas tienen disponibilidad de productos, tienen una buena imagen en la provincia, cuentan con una buena atención al cliente y mantienen productos de calidad.

Grupo B: Este círculo está compuesto por tres empresas. Maxihogar, Castillo y Las Malvinas. Las mismas se encuentran en un escalón más abajo que el grupo A. Dentro de este grupo, Maxihogar corre con ciertas ventajas respecto a las otras dos empresas, es referente en el norte por la gran cantidad de sucursales que posee, es

muy competitivo con los precios y opera exitosamente con el comercio electrónico que está bastante desarrollado actualmente.

Grupo C: En el tercer círculo y con una menor participación en el mercado se encuentran los comercios pequeños o de un rubro en particular, que comercializan alguna línea de productos (locales de celulares, mueblerías, etc.). Estas empresas se caracterizan por apuntar a clientes pequeños, específicos y satisfacer pedidos en menor volumen debido a que no cuentan con disponibilidad y variedad de productos.

4.6 FACTORES QUE PROMUEVEN EL CAMBIO EN LA INDUSTRIA

Como se mencionó anteriormente, las industrias cambian de acuerdo a tendencias y avances. Existen ciertas fuerzas impulsoras que son las responsables de dicho cambio.

A continuación se detallan y analizan los factores más comunes:

Nuevas capacidades y aplicaciones de Internet

Este medio abrió paso en las operaciones cotidianas comerciales y en el uso diario de la sociedad. Este factor es un motor de cambio positivo para las gestiones internas de la empresa, ya sea para gestionar un pedido, vincularse con los proveedores, etc. Por otro lado esta herramienta sirve como medio de contacto entre la empresa y sus clientes, la misma sirve para dar a conocer sus productos y servicios, realizar promociones como también extender su alcance de ventas. El uso

creciente de las redes sociales es un claro ejemplo de la ventaja de este medio como herramienta de marketing.

Innovación del producto y servicio

Las empresas de esta industria buscan diferenciar sus productos de la competencia, ya sea implementando estrategias de diferenciación mediante la venta de productos innovadores. Las mismas tienen que actualizarse constantemente en cuanto a las innovaciones para fortalecer su posición en el mercado. Innovar en el servicio es una herramienta de oportunidad a ser explotado.

Innovación del marketing

Las empresas de la industria buscan constantemente captar la atención de los clientes mediante diversas campañas de marketing. El e – commerce como canal de venta y promoción de las empresas con sus clientes, es una de las oportunidades a ser explotadas por las empresas. Diversas empresas cuentan con páginas webs, pero no utilizan específicamente el comercio electrónico como fuerza de venta. Por otra parte se pueden mencionar herramientas como el marketing digital, el –commerce y las redes sociales como oportunidades de posicionamiento y crecimiento de la firma en estudio. Sin lugar a dudas que estas herramientas proporcionan múltiples beneficios a las empresas como captar nuevos clientes, fidelizar antiguos, ofrecer un mayor alcance en la demanda, posicionar a la empresa en lo más alto del mercado, entre otras.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

Cambio tecnológico

Este es un aspecto muy importante en el rubro, es una fuerza que hay que considerarla en el análisis de esta industria. Las empresas tienen que actualizarse constantemente a nivel tecnológico. La actualización en materia tecnológica es una fuente de oportunidades a aprovechar.

Entrada o salida de empresas importantes:

La incorporación de empresas de la magnitud y peso como Fravega, Garbarino y Musimundo a la capital santiagueña tienen un impacto en las condiciones competitivas de la industria. Es por esto que las empresas deben adoptar diversas estrategias para reducir el impacto del mismo.

Preferencias crecientes del comprador por productos y servicios diferenciados en lugar de estandarizados.

Los clientes prefieren cada vez más productos diferenciados en lugar de estandarizados, es decir que buscan productos y servicios de muy buena calidad. El servicio en el rubro es uno de los aspectos más importantes, por lo que el consumidor valora la calidad en la atención.

Cambios en el costo y la eficiencia

Las empresas que ocupan posiciones sólidas y cuentan con más trayectoria en el mercado tienen la posibilidad de comprar en grandes volúmenes por lo que les

permiten aprovechar las economías de escala. Las empresas más chicas no cuentan con este beneficio ya que no realizan grandes compras. En cuanto a producción, ninguna empresa en el rubro se dedica a esta etapa dentro de la cadena por lo que la eficiencia pasa por otra etapa.

4.7 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (FCE)

Producto de las investigaciones realizadas y en base a información brindada por la gerencia, se pudieron identificar los distintos factores críticos de éxito (FCE) de la industria. Los mismos son aquellos aspectos claves generadores de ventajas competitivas que merecen especial atención por parte de las empresas.

Atención al cliente

Éste es sin duda uno de los factores más importantes, ya que muchas veces en este rubro, los clientes necesitan asesoramiento y atención personalizada acorde a sus requerimientos.

La atención en la empresa en general es buena pero se puede mejorar aún más. Mejorando el servicio se puede obtener una ventaja competitiva respecto a los competidores más directos. Las capacitaciones periódicas en aspectos técnicos de ventas podrían mejorar el asesoramiento que se le proporciona al cliente.

Stock permanente

Éste es otro factor clave que le permite a la empresa satisfacer la demanda de los clientes. La empresa generalmente está en condiciones de satisfacer pedidos grandes sin complicaciones ni contratiempos.

Variedad de productos

Una de las mayores ventajas respecto a la competencia reside en la amplia gama de rubros y productos que ofrece Maxihogar. La empresa posee una importante variedad de productos para satisfacer necesidades diferentes de distintos consumidores, ya sea que requieran volumen, precio o calidad teniendo en cuenta los distintos niveles de ingreso del comprador y sus posibilidades de financiación.

Buena relación con proveedores

La buena relación con los proveedores le permite a la empresa mantener un stock permanente y satisfacer los pedidos en tiempo y forma como así también aprovechar las economías de escala producto de la compra en grandes cantidades.

La empresa mantiene excelente relación con sus proveedores, es por esto, que le permite satisfacer las necesidades contando con stock permanente.

Calidad

La calidad es otro factor muy importante, ya que muchos clientes demandan productos no solo de buen precio sino de buena calidad y la empresa está en condiciones de satisfacer esa necesidad. La empresa comercializa productos de calidad, ofreciendo diferentes líneas de productos y diversidad de marcas reconocidas.

Marketing

Este es un aspecto importante a tener en cuenta. Las empresas buscan constantemente atraer nuevos clientes como lograr la fidelización, mediante diversas campañas de marketing. Este es un aspecto clave y bien desarrollado por la empresa. Maxihogar posee un área de comercialización con un presupuesto anual destinado a promoción y publicidad mediante los distintos medios disponibles, radio, televisión, diarios, vía pública e internet. Además vale destacar que la gran cantidad de locales comerciales físicos y el comercio electrónico, que lo tienen bastante desarrollado, son dos puntos muy importantes para Maxihogar ya que efectivamente establecen una ventaja competitiva por sobre sus competidores.

La empresa en estudio, realiza campañas planificadas de marketing, que se definen de acuerdo a la época y estacionalidad de las ventas, es decir, campañas para invierno y verano, para fechas especiales como día del padre, navidad, reyes, entre otras.

4.8 CONCLUSIONES DEL MICROENTORNO

Una vez analizado el microentorno mediante diversas herramientas, se arriban a las siguientes conclusiones.

Partiendo del análisis de las cinco fuerzas de Porter, se puede observar que la industria se presenta de una manera competitiva y a su vez atractiva, con muchas empresas operando en el mercado buscando diferenciarse para establecer ventajas. Respecto a los proveedores, se puede decir que las empresas líderes del sector cuentan con cierta ventaja al comprar productos en cantidad, lo que les permite aprovechar las economías de escala. Se considera medio el poder de negociación de los proveedores en esta industria, ya que las empresas líderes presionan buscando imponer condiciones de pagos y descuentos. Por otra parte, el ingreso de nuevos competidores y sustitutos no representan fuerzas de influencia en el sector. En cuanto a los clientes podemos decir que el poder de los mismos se reduce si buscan productos de calidad, variedad y buena atención.

Haciendo hincapié en la industria, se puede observar en el mapa de grupos estratégicos, 3 grupos diferenciados, en donde se observa que la empresa Maxihogar cuenta con una buena participación en el mercado junto con Castillo y Las Malvinas. El panorama es favorable pero se observa un mercado competitivo.

Analizando los factores que promueven al cambio en la industria, se puede observar que los clientes prefieren cada vez más productos y servicios diferenciados

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

que estandarizados, por lo que la firma deberá tener en cuenta como oportunidad a explotar.

Siguiendo con aquellos factores que promueven al cambio, se identificó la innovación en el marketing y la tecnología como principales herramientas a utilizar para establecer una diferenciación y lograr ventajas competitivas. Las empresas deben actualizarse en materia tecnológica para no quedar obsoletas en el mercado. Utilizar herramientas como el e-commerce, las redes sociales y el marketing digital de una manera eficaz podrían ser una fuente de oportunidades a aprovechar por las empresas.

Producto de investigaciones y análisis, se llegó a la conclusión que la atención al cliente es uno de los principales factores críticos de éxito de la industria, por lo que la empresa Maxihogar, deberá tener en cuenta si quiere consolidarse como empresa líder en la industria. Se analizaron estos factores críticos de la industria con el fin de brindarle a la empresa ciertos puntos claves que tener en cuenta para explotar y así poder obtener una ventaja sostenida por sobre los competidores.

Como reflexión final, se puede decir que el mercado se presenta competitivo pero con grandes oportunidades de crecimiento. Analizar y evaluar los factores que promueven al cambio y los críticos de éxito será trascendental para encaminar a la empresa hacia un panorama favorable que logre establecer una ventaja competitiva.

4.9 ANÁLISIS INTERNO ORGANIZACIONAL

En esta etapa se analiza y detalla la situación interna de la empresa con el objeto de evaluar los recursos y su posición competitiva. Este análisis permitirá abordar en un diagnóstico interno que permita identificar las principales fortalezas y debilidades con las que cuenta la firma, en pos de brindarle en la etapa siguiente propuestas de mejoras.

A continuación se presentan los principales aspectos que han sido analizados.

- *Descripción de la empresa:* El primer paso fue realizar una descripción de la empresa de forma general, indicando sus actividades principales y realizando una breve descripción de sus comienzos.
- *Descripción de las áreas de la empresa:* En esta oportunidad se ha analizado y detallado las funciones y actividades, identificando sus principales fortalezas y reflejando sus debilidades.
- *Estrategia:* En este apartado se ha analizado, cómo funciona la estrategia actual de la compañía, factores críticos de éxito, cuáles son sus puntos fuertes frente a la competencia y cuáles son sus principales problemas.
- *Situación económica/financiera:* En lo que respecta a esta área, se analizó la situación actual económica y financiera de la firma.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

- *Cultura organizacional*: En este punto se analizaron aspectos como el liderazgo dentro de la organización, el clima organizacional y la cultura.
- *Comunicación interna*: En éste apartado se analizaron los tipos de comunicación interna que surgen en la empresa.

4.10 RESEÑA HISTÓRICA DE MAXIHOGAR

La empresa “Maxihogar SRL” fue fundada en el año 1991 por los actuales socios Aldo Felipe Llugdar, Alfredo Vittar, Adriana Llugdar y Ricardo Llugdar. Es una empresa familiar radicada en la provincia de Santiago del Estero, dedicada a la comercialización de artículos de diversos rubros: hogar, motos y cash.

En sus comienzos, la empresa tenía una estructura muy chica y el plantel de trabajadores se reducía 4 personas, de las cuales 3 pertenecen actualmente al Directorio. Todos hacían de todo (compras, ventas, cajas, deposito, etc.). Fueron aprendiendo a medida que iba pasando el tiempo ya que no tenían experiencia en el rubro. Contaban con un único local, que si bien estaba ubicado estratégicamente, era pequeño y no disponía de mucha mercadería. En ese entonces, ya había mucha competencia y les toco luchar con negocios mucho más fuertes y con más trayectoria y experiencia en el mercado.

Los principales productos que comercializa la firma son:

- Electrodomésticos

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

- Motos
- Hogar y muebles.
- Tecnología y Computadoras.
- Productos de Jardín.
- Prestamos en Efectivo.

Actualmente cuenta con 13 (trece) sucursales distribuidas en una cadena de locales en 4 (cuatro) provincias: Santiago del Estero, Tucumán, Salta y Santa Fé. Y una última sucursal web www.maxihogar.com donde comercializan la mayoría de sus productos y con el cual se puede comprar desde cualquier punto del país y recibirlo en el domicilio del comprador, esto le permite a Maxihogar llegar a todos los hogares argentinos sin importar las distancias.

DISTRIBUCIÓN

La empresa cuenta con las siguientes sucursales y locales en las cuatro provincias en las que está instalada.

Santiago del Estero

- Casa Central: Tucumán 157
- Sucursal Audio: Tucumán 121
- Sucursal Motos: Jujuy 212 esquina Tucumán
- Sucursal Solís: Solís y Belgrano

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

- Salón de exhibición de motos: Chacabuco 603 esq. H. Irigoyen
- Libertad 901 esq. Moreno – Local comercial (exclusivo Motos)
- Depósito Central (Hogar): Av. Belgrano (n) 1195
- Depósito Central (Motos): Av. Belgrano (n) 1180

La Banda: España 173 – Local comercial

Añatuya: 25 de Mayo 650 – Local comercial

Termas de Río Hondo

- Salón de Ventas: Hipólito Yrigoyen 491
- Depósito: Villa Balnearia

Loreto

- Salón de Ventas: Gumersindo Sayago S/N
- Depósito: Absalón Rojas S/N

Frías: San Juan 93

San Miguel de Tucumán

- Salón de Ventas: 25 de Mayo 183
- Depósito: México 950

Metán (Salta): 9 de Julio 262

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

Ceres (Santa Fe): Av. Echague 35

La sede central de la empresa se encuentra en Santiago del Estero y la dirección de MAXIHOGAR S.R.L. está integrada por los miembros de dos generaciones, quienes a fuerza de trabajo y visión de futuro, han modernizado la empresa, incorporando tecnología y recursos humanos, que le permitirán adecuarse a la actual evolución del mercado.

La firma se encuentra operando en un mercado con mucho crecimiento y oportunidades pero a su vez sumamente competitivo, con rivales de distintas características, haciendo que la competencia sea intensa. Es por esto, que Maxihogar deberá tener muy en cuenta que si quiere perdurar en el mercado y crecer, deberá lograr una ventaja competitiva por sobre sus competidores directos.

4.11 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Respecto a estos temas, podemos mencionar que la empresa no cuenta con una misión ni visión empresarial establecida formalmente. Tampoco cuenta con una declaración de valores para la organización. Si bien la empresa sabe cuáles son sus objetivos y a donde quieren llegar a ser como empresa, las mismas no se encuentran plasmadas de manera formal.

4.12 ESTRUCTURA FUNCIONAL

MAXIHOGAR S.R.L cuenta en la actualidad con más de 300 empleados distribuidos en todas sus sucursales. La empresa está dividida en 5 áreas principales: Comercial, Administración, Logística, Recursos Humanos y Sistemas. Y en cuanto a su estructura, presenta un Directorio con cuatro Socios-Gerentes, una Gerencia General y Jefaturas en cada área.

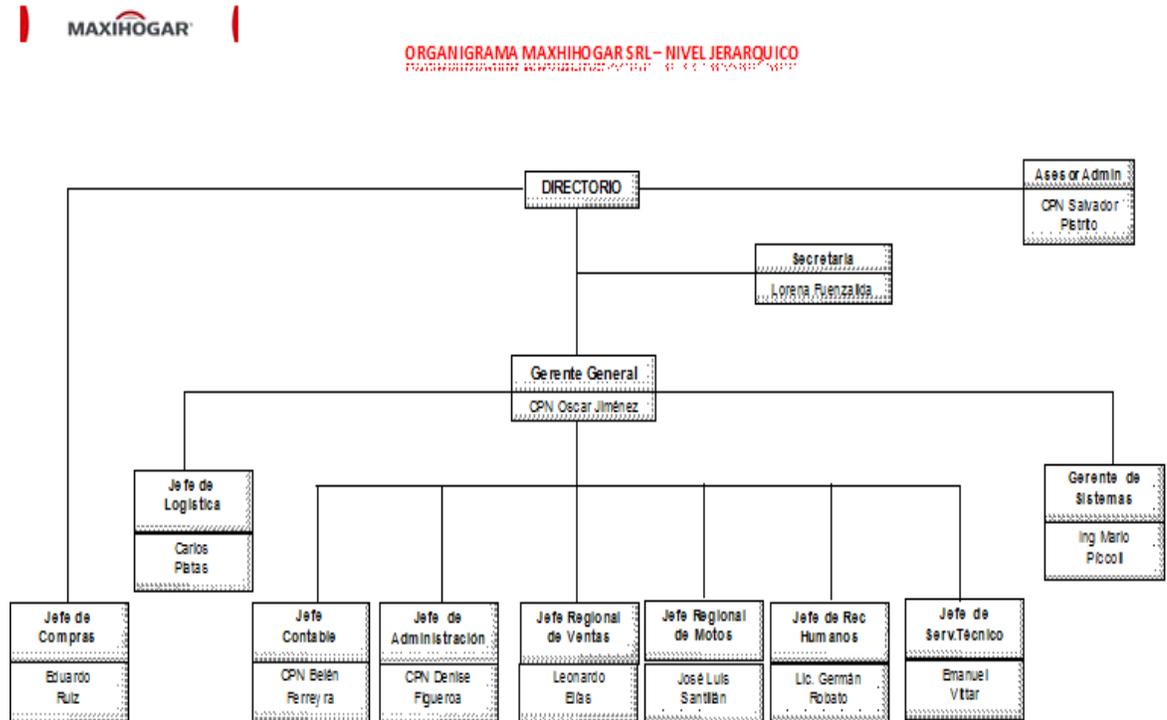
Si bien la empresa cuenta con un diseño de organigrama, sigue en desarrollo ya que como se verá posteriormente, no refleja lo que conceptual y prácticamente ocurre en la realidad. Aunque esto no supone problema alguno en la cotidianeidad del funcionamiento, es uno de los aspectos que aún falta reforzar en la organización.

El siguiente gráfico, facilitado por la empresa Maxihogar, intenta reflejar la estructura organizativa, exponiendo la departamentalización adoptada y la estructura jerárquica.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

Ilustración 5: Organigrama Maxihogar



Fuente: Brindado por la empresa Maxihogar SRL

4.13 ACTIVIDADES PRINCIPALES DE CADA ÁREA

A continuación se presenta el detalle de las actividades principales o claves de cada área de la empresa, y los puntos fuertes y débiles que se fueron detectando a medida que se avanzaba en este estudio.

4.13.1 AREA: LOGÍSTICA

El área de Logística es el área que nuclea mayor cantidad de empleados en la organización y está compuesta por los siguientes **sectores**:

- Depósito
- Service
- Mantenimiento
- Electricidad
- Carpintería y Herrería.

Las **responsabilidades** principales de esta área son:

➤ La recepción, custodia y distribución de la mercadería que se comercializa en las distintas sucursales de Maxihogar.

➤ A través de su departamento de *Service*, el área de Logística también se encarga de las reparaciones de aquellos productos con algún tipo de desperfecto que no pueden ser derivados a los services oficiales.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

➤ Además, a través del resto de los sectores, presta servicio de mantenimiento general de todas las sucursales e instalaciones de Maxihogar, como así también a otras empresas del grupo.

➤ *El área logística* también presta activa colaboración con las obras encaradas por la empresa.

Entre los *puntos fuertes* del área de Logística se puede resaltar:

- El conocimiento profundo de la organización por parte de los responsables del área, ya que cuentan con una larga trayectoria y se incorporaron a la empresa cuando esta tenía muy pocos años.

- La especialización en diferentes sectores, como service técnico, electricidad, herrería o carpintería. Hay recursos humanos con una buena formación técnica que asegura buenos resultados.

Como *puntos débiles* se puede decir que:

- Existen ciertos “vicios” de trabajo difíciles de desterrar y que hacen más complicada la incorporación de nuevas formas de hacer las cosas.

- Falta formación en buena parte de la dotación (que no es la especializada).

Hay un importante porcentaje de empleados que no terminó el nivel secundario.

Cadena de suministro y logística interna

El proceso comienza con la detección de la necesidad de comprar los productos, para luego seguir con el procesamiento de pedido. Una vez realizado el pedido a los proveedores se procede a la recepción de la mercadería en depósito central de la empresa. Los productos provienen principalmente de la provincia de Buenos Aires y Rosario que son transportados a través de camiones. Una vez que llega mercadería al depósito central, se inspeccionan y se registran en el sistema. Seguidamente, de acuerdo a las necesidades, se distribuye a los distintos puntos de venta para exhibición y stock, y el resto queda almacenado en el depósito central de la empresa.

La mayoría de los productos se encuentran en stock en el depósito central de la provincia de Santiago del Estero, ya que es donde mayor espacio existe y es a donde se generan los mayores volúmenes de ventas.

En este proceso se detectó un problema importante, en la registración de los movimientos en el sistema (generalmente salidas de mercadería). Ocurre con frecuencia que los empleados por descuido o por el movimiento diario en el depósito, realizan las actividades físicas (carga, descarga y distribución de la mercadería) y postergan la registración en el sistema de dichos movimientos. Esto ocasiona una complicación significativa en la información disponible en el sistema para todos los puntos de venta, ya que al consultar respecto a la disponibilidad de algún producto la información será errónea o desactualizada.

La empresa deberá tomar medidas para corregir esta falencia ya que en el mercado en el que opera la disponibilidad de productos es un factor clave para competir y Maxihogar tiene ventaja en este aspecto, pero para sostenerla todo el circuito debe funcionar óptimamente. El sistema debe estar al día y con la información correcta respecto al stock de mercadería, la información clara y confiable es imprescindible para cualquier proceso estratégico y de toma de decisiones.

4.13.2 AREA: COMERCIAL

El área comercial está integrada por los siguientes **sectores**:

- Ventas
- Compras
- Marketing.

Las **responsabilidades** principales de esta área son:

➤ Compra y comercialización de todos los productos a través de sus distintos puntos de ventas (sucursales).

➤ *El departamento Ventas* comercializa toda la línea de artículos para el hogar, mueblería, electrodomésticos y jugueterías y tiene una unidad especial destinada a la venta de motos. Además, se incorporó un sector denominado “Virtual”, en el que se realiza la venta a través de internet.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

➤ *El departamento Compras* tiene la responsabilidad de analizar la mercadería que se necesita u ofrece, coordinar con Ventas y realizar la negociación correspondiente buscando las mejores condiciones para la empresa.

➤ *El departamento de Marketing* diseña las estrategias de promoción, comunicación y difusión, coordinando las mismas con la Gerencia General y los responsables regionales de ventas.

Una *fortaleza* del área Comercial es que:

- La gente tiene incorporada la “cultura Maxihogar”, ya que tanto en Compras como en Ventas, hay recursos humanos con muchos años de antigüedad que vieron crecer a la empresa en el tiempo y sienten un fuerte compromiso con la misma.

Las *debilidades* del área que se identificaron son:

- Falta de mayor proactividad. Muchas decisiones son reactivas y se toman por sugerencias de alguna gerencia o del Directorio.
- El temor a tomar determinadas decisiones es una debilidad común a toda la empresa y que en el sector comercial provoca perjuicios.

La fuerza de ventas en cualquier empresa comercial es un factor muy importante al momento de efectuar un análisis estratégico. El área comercial,

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

principalmente el departamento de ventas, concentra la mayor cantidad de empleados, luego del área de Logística.

Como se analizó anteriormente, el mercado en el que opera la empresa es muy competitivo y la calidad de atención y asesoramiento al cliente son dos factores claves para lograr ventajas sobre los rivales. En este aspecto se observó una falta de capacitación técnica de los vendedores que recae en clientes insatisfechos, ya que esperan el valor agregado que el vendedor no siempre ofrece con sus conocimientos precarios. La empresa deberá tomar medidas e ir corrigiendo estas debilidades para poder mejorar su reputación en el mercado y atraer más clientes.

Por otro lado, como se consideró en el análisis del microentorno, el marketing es un factor crítico de éxito y un factor que promueve al cambio en la industria. Las estadísticas y los estudios demuestran que las empresas líderes son las que más invierten en publicidad y marketing.

En este aspecto Maxihogar, tiene la función de marketing fuertemente desarrollada, aunque aún se vislumbran oportunidades que puede aprovechar para posicionar a la empresa en lo más alto del mercado.

4.13.3 AREA: ADMINISTRACION

El área administrativa tiene como objetivo principal contribuir al orden administrativo, financiero y contable de la empresa. Está integrada por los siguientes departamentos:

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

- Contable
- Créditos
- Cajas
- Patentamiento
- Pago a Proveedores

Las **responsabilidades** principales de esta área son:

➤ *El departamento Contable* supervisa el ingreso y salida de dinero en sus diversas formas (tarjeta, efectivo, cheques, etc.), además de realizar los informes de los estados contables de la empresa.

➤ *El sector Créditos*, se encarga de aprobar o no la solicitud de créditos por parte de clientes a través de un análisis de su situación financiera.

➤ *El sector Cajas* realiza toda la recaudación de cada una de las sucursales de la empresa, como así también efectiviza los pagos a aquellos proveedores que cobran en efectivo o a los empleados que reciben alguna asignación especial de dinero.

➤ *El departamento Patentamiento* tiene su trabajo ligado a la venta de motos y su función principal es la de realizar todas las gestiones que aseguren el correcto patentado de cada unidad vendida en Maxihogar.

➤ *El departamento Pago a Proveedores*, prepara toda la documentación necesaria para realizar los pagos, ya sea por transferencia bancaria, cheque u efectivo.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

Los *puntos fuertes* que se detectaron en esta área son:

- En el último tiempo se ha conformado un plantel de profesionales idóneos para conducir el área y establecer nuevas políticas y procedimientos de trabajo.
- De la mano de este hecho, una fortaleza que tiene el área es el acompañamiento del Directorio en esta nueva etapa. Se visualizó el problema y se trabajó sobre el mismo.

Como *debilidades* se observaron las siguientes:

- Una debilidad del personal es que hay cierta resistencia a los cambios. Es decir, hacer las cosas como siempre se hicieron, solo “porque así se hizo siempre”.
- Poca claridad en las funciones de algunos empleados producto de la falta de un orden interno durante muchos años.

Esta área centraliza la administración de todas las sucursales de la empresa. El personal que cumple funciones claves en esta área, tiene muchos de antigüedad en la empresa. Sin embargo aún hay límites poco claros en las funciones y responsabilidades de algunos puestos, y una marcada resistencia al cambio en algunos empleados.

Resulta esencial que la empresa tome cartas en el asunto para clarificar, formalizar y normalizar los circuitos administrativos y de comunicación en el área, no solo para tener mayor efectividad en el trabajo, sino también para proveer de

herramientas útiles a los empleados que le otorguen seguridad y respaldo en sus tareas.

4.13.4 AREA: SISTEMAS

El área de sistema tiene como objetivo principal el de desarrollar, ejecutar y actualizar los diferentes sistemas requeridos en la empresa, de acuerdo a las necesidades de cada sector.

También es importante aclarar que el mantenimiento de los equipos informáticos, como así también de telefonía y demás elementos de comunicación de la organización, están en Maxihogar bajo la responsabilidad de un área de Servicio Técnico.

Los *puntos fuertes* del área de Sistemas son:

- La empresa cuenta con sistemas realizados a medida de sus necesidades, lo que constituye un aspecto muy valioso.
- El área está integrada por un equipo de trabajo con profesionales de mucha experiencia y que conocen además la cultura de la organización.

Un *punto débil* del área es:

- Existe una tendencia a trabajar poco en equipo y de manera diferente al resto de la organización. Esto provoca cortocircuitos y fallas en la comunicación.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

El área de sistemas de la empresa es un área que posee ciertas particularidades, no solo por las tareas que se realizan allí sino también por el personal que las lleva a cabo. Los empleados del área, debida a la formación esencialmente técnica que poseen, tienen dificultades de comunicación con los demás sectores y áreas de la empresa. La falta de comprensión y escepticismo respecto a las necesidades de los usuarios genera desaciertos en la producción de la información, por lo que muchas veces el trabajo resulta poco efectivo. Trabajar en la coordinación de esta área con las del resto de la empresa, será un tema que deberá atender la firma para poder hacer más ágil, eficiente y operativo el trabajo de todos los usuarios del sistema.

Sin embargo, y como aspecto a resaltar, se puede decir que salvo cuestiones ajenas a la empresa (cortes de energía eléctrica, problemas de red o centrales telefónicas, etc.) el sistema funciona y procesa información las 24hs el día, todos los días del año. Los empleados del área realizan guardias y resuelven problemas de forma remota lo que garantiza que la información este actualizada y resguardada constantemente.

4.13.5 AREA: RECURSOS HUMANOS

El área de Recursos Humanos es la encargada de gestionar, administrar y controlar todos los temas inherentes al personal de la empresa.

Sus **funciones** consisten en:

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

➤ La **administración de personal**, que incluye liquidación de haberes, control de la estructura, ejecución y supervisión de procedimientos y normativas internas del personal;

➤ **El reclutamiento y selección de personal**;

➤ **La capacitación y desarrollo de los recursos humanos**;

➤ **La elaboración de informes de gestión** que le permitan al directorio de la organización tomar decisiones.

Las **fortalezas** del área son:

- El haber comprendido la necesidad de trabajar de manera más profesional en el área. El directorio de la organización realizó el esfuerzo para promover una nueva estructura.

- La incorporación y ejecución de políticas y procedimientos para regular la relación con el personal.

- El inicio de una etapa en la que la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos es prioritaria.

Como **debilidades** se pueden mencionar:

- Existen falencias de orden administrativo por la falta de gestión en ese aspecto durante mucho tiempo

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

- La disparidad de criterios dentro del mismo directorio de la empresa para abordar aspectos muy importantes relacionados con el personal. Esto provoca incertidumbre en la gente.

Los Recursos Humanos de la empresa:

Este es uno de los principales aspectos de cualquier organización. Maxihogar cuenta con un área específica que si bien funciona físicamente en sede central, administra el personal de todas las sucursales. El sector tiene un responsable, profesional y con experiencia en el área, lo cual garantiza el buen manejo de las cuestiones inherentes al personal.

Sin embargo, se puede mejorar algunos aspectos que en ciertas ocasiones generan inconvenientes, entre los que se puede mencionar:

No tiene un plan para necesidades futuras de personal: Las vacantes son cubiertas cuando se detecta la necesidad.

Capacitación: La empresa no cuenta con planes de capacitación. Si realiza cuando cree conveniente pero no tiene un plan formal a seguir.

Manuales: La empresa no cuenta manual de organización y funciones formalmente establecidas.

Plan de sucesión: En la actualidad no cuenta con un plan de sucesión para gestiones futuras.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

Protocolo familiar: La empresa no cuenta con un instrumento que regule las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa.

Se observa la ausencia de un marco que regule las políticas de ingresos de los familiares a la firma.

No cuenta con una política de dividendos ni sueldos entre los miembros de la familia.

Ausencia de elementos motivadores al personal.

Los recursos humanos son esenciales en cualquier proceso de cambio, por lo que la empresa deberá estudiar cada aspecto de su personal, para poder crear las condiciones propicias para la implementación de cualquier plan estratégico que se proponga. El personal acompañara el crecimiento en la medida que la empresa sepa generar en ellos, las actitudes y aptitudes necesarias para lograr los objetivos corporativos y funcionales que se establezcan.

Por este motivo, se considera un aporte valioso para este trabajo, analizar las variables más relevantes referidas al personal de la empresa.

Antigüedad y edad promedio

La empresa actualmente cuenta con un plantel de más de 300 empleados. De acuerdo a la información brindada por la firma y a los resultados de la encuesta realizada al personal se pudo determinar que más del 60% de los empleados tienen

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

entre 18 y 49 años de edad, y más del 70% tiene hasta 10 años de antigüedad. Esto indica que la empresa en estudio tiene gran cantidad de personal joven y que sus posibilidades de permanencia son altas si se tiene en cuenta la antigüedad histórica.

Resulta importante conocer estas variables ya que en el compromiso e identidad de los empleados con la empresa, influyen en gran medida los años de trabajo y la edad del personal. Hay empleados que crecieron y vieron crecer a la empresa y que tienen inculcado fuertemente la cultura de la organización, lo cual favorece para que los cambios que la empresa necesite realizar, fluyan sin resistencia.

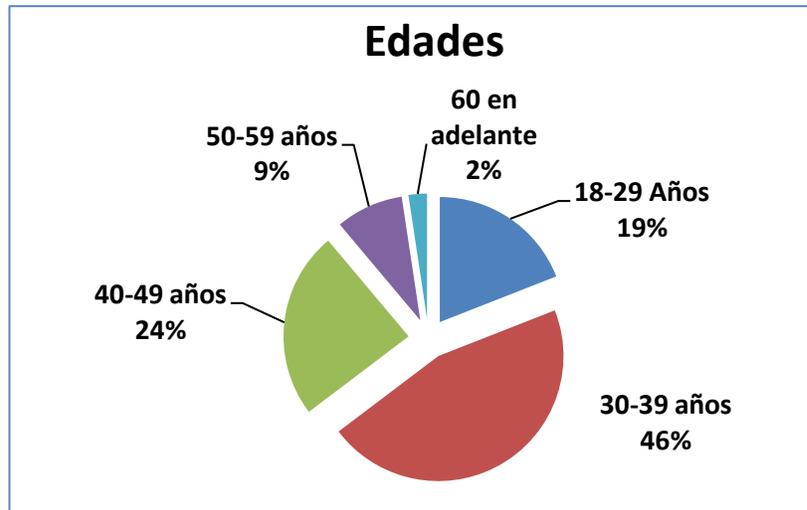
A continuación se muestran en cuadros y gráficos la distribución de empleados por edades y antigüedad en la empresa:

Tabla 6: Edad personal de la empresa Maxihogar

GENERAL	
Edades	Cantidad
18-29 Años	48
30-39 años	115
40-49 años	61
50-59 años	22
60 en adelante	6
Total	252

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 6: Edad personal de la empresa Maxihogar



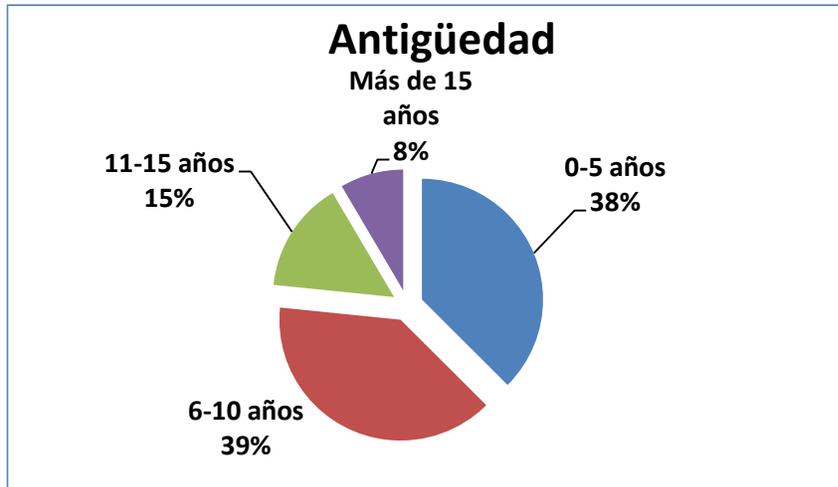
Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Antigüedad personal de la empresa Maxihogar

GENERAL	
Antigüedad	Cantidad
0-5 años	93
6-10 años	97
11-15 años	37
Más de 15 años	21
Total	248

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 7: Antigüedad personal de la empresa Maxihogar



Fuente: Elaboración propia

Dotación por sucursales

A continuación, se expone información valiosa brindada por la empresa en estudio, respecto a los distintos aspectos concernientes a los recursos humanos de la firma, que enriquecen la investigación y permiten un mejor diagnóstico situacional.

Si bien actualmente la empresa tiene empleada casi 300 personas, el siguiente cuadro refleja la cantidad de empleados por sucursal, altas y bajas al 31/12/2015.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

Tabla 8: Altas y Bajas del personal de la empresa Maxihogar

EMPRESA	NºSUC	SUCURSAL	Dotación al 31/12/2015	Altas y Bajas		Dotación Actual
				Altas	Bajas	
MAXIHOGAR	2	Central	73	1	4	70
	1	Audio	11	2	1	12
	7	Motos SDE	9		2	7
	18	Solís	9	1	1	9
	5	Añatuya	16		1	15
	17	Ceres	5			5
	23	Frías	3			3
	3	La Banda	18		1	17
	22	Loreto	8	1	1	8
	16	Metan	8			8
	10	Termas	11	1	1	11
	11	Tucumán	30		1	29
	25	Virtual	6			6
		Depos. Belgrano	53	6	8	51
	Depos.Motos	15	2	3	14	
	Total		275	14	24	265

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar, casa central es la sucursal con mayor cantidad de RRHH, esto es así porque la administración general se centraliza en la misma. Le siguen en cantidad, los depósitos, que como se mencionó antes en la descripción de las áreas, el área de logística es la que más personal nuclea.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

Otro aspecto que se puede analizar es la importancia relativa de las altas y bajas por periodo estudiado. Como se puede ver en el cuadro, de la dotación al 31/12/2015, 5% representan las altas y un 9% las bajas de personal. Al indagar respecto al motivo de las bajas, se determinó que el 80% se debe a transferencias a otras sucursales o empresas de la firma, un 10% a despidos y el otro 10% a renunciaciones.

De acuerdo a estos datos se puede inferir que la empresa tiene una rotación baja y que hay una cierta estabilidad en la dotación general de empleados de Maxihogar.

Dotación general por áreas

A continuación se muestra en un cuadro, la distribución del personal por áreas al 31/12/2015:

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

Tabla 9: Dotación del personal de la empresa Maxihogar por áreas

EMPRESA	AREA	Dotación al 31/12/2015	Altas y Bajas		Dotación Actual
			Altas	Bajas	
MAXIHOGAR	Administración	58	2	6	54
	Comercial	79	1	1	77
	Gerencia	1			1
	Recursos Humanos	2			2
	Logística	107	3	6	105
	Sistemas	5		1	4
	Servicio Técnico	8			8
	Seguridad	15	1	2	14
		Total	275	7	16

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar, en importancia relativa teniendo en cuenta la cantidad de personal, el área de Logística concentra mayor número empleados. Le siguen el área Comercial y Administración.

Puestos de trabajo por área

A continuación, se expone mediante tablas por cada área, la cantidad de empleados por puesto de trabajo de la empresa en estudio.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

Tabla 10: Dotación del personal de la empresa Maxihogar por puestos de trabajo en Área Logística

AREA LOGISTICA																
Puesto	Cantidad	Dep Belgrano	Dep Motos	Dep Suc Audio	Dep Suc Casa Central	Dep Suc Banda	Dep Suc Añatuya	Dep Suc Motos	Dep Suc Termas	Dep Suc Tucuman 25 y Mex	Dep Suc Metan	Dep Suc Ceres	Dep Suc Solis	Dep Suc Loreto	Dep Suc Frias	Dep Suc Virtual
Jefe de Logística	1	1														
Supervisor de Taller	1		1													
Encargado de Deposito	3	1	1													
Supervisor de Deposito	12		1	1	1	1	1	1	1	2		1	1	1		1
Auxiliar de Deposito	39	11		3	5	4	3	1	2	5	2	1	1	1		1
Supervisor de Herrería	1	1														
Herrero	3	3														
Supervisor de Carpintería	1	1														
Oficial carpintero	6	4			1					1						
Supervisor de Service	1	1														
Tecnico de Service	4	4														
Auxiliar de Service y At Client	2	1			1											
Supervisor Administrativo	1	1														
Auxiliar Administrativo	1	1	2													
Auditor interno de deposito	2	2														
Electricista	6	6														
Chofer	9	8	1													
Durcklero	1	2														
Zampista	2	1	1													
Sereno	0	2														
Armador	4		4													
Operador de At. Al Cliente	1		1													
Oficial mecanico	2		2													
Total	103	51	14	4	8	5	4	2	3	8	2	2	2	2	0	2

Fuente: Elaboración Propia

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

Tabla 11: Dotación del personal de la empresa Maxihogar por puestos en Área Comercial

AREA COMERCIAL																
Puesto	Cantidad	Suc Nº 1 Audio	Suc Nº 2 Central	Suc Nº 3 Banda	Suc Nº 5 Añatuya	Suc Nº 7 Motos	Suc Nº 10 Termas	Suc Nº 11 Tucuman	Suc Nº 16 Metan	Suc Nº 17 Ceres	Suc Nº 18 Solis	Suc 22 Loreto	Suc 23 Frias	Suc 25 Virtual	Deposito Belgrano	Deposito Motos
Jefe Regional de Ventas	2		1			1										
Encargado de Sucursal	11		1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1		
Coordinador de Tecnología	1	1														
Coordinador de Audio	1	1														
Vendedor	58	4	13	7	5	4	4	10	3	1	3	3	1	2		
Diseñador	2		1											1		
Vidrierista	1		1													
Total	76	6	17	8	6	5	5	11	4	2	4	4	2	4	0	0

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12: Dotación del personal de la empresa Maxihogar por puestos en Área Administrativa

AREA ADMINISTRATIVA																
Puesto	Cantidad	Suc Nº 1 Audio	Suc Nº 2 Central	Suc Nº 3 Banda	Suc Nº 5 Añatuya	Suc Nº 7 Motos	Suc Nº 10 Termas	Suc Nº 11 Tucuman	Suc Nº 16 Metan	Suc Nº 17 Ceres	Suc Nº 18 Solis	Suc 22 Loreto	Suc 23 Frias	Suc 25 Virtual	Deposito Belgrano	Deposito Motos
Jefe Administrativo	1		1													
Supervisor Contable	1		1													
Jefe de Compras	1		1													
Supervisor de Patentamiento	1		1													
Encargado Pago a Proveed	1		1													
Supervisor de Cajas	1		1													
Supervisor de Créditos	1		1													
Secretaria	1		1													
Cajero	17	1	5	2	1		1	2	1	1	1	1	1			
Analista de creditos	10		2	2	1	1	1	3	1		1					
Encargado de Liq Haberes	1		1													
Auxiliar Administrativo	15		8		1			4								
Atencion al Publico y archivo	1		2													
Auxiliar de compras	1		1													
Gestor de cobranzas	3							2								
Diseñador	0		1													
Total	56	1	27	4	3	1	2	11	2	1	2	1	1	0	0	0

Fuente: Elaboración Propia

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

Tabla 13: Dotación del personal de la empresa Maxihogar por puestos en Área Sistemas y Servicio Técnico

AREAS SISTEMAS Y SERVICIO TECNICO																
Puesto	Cantidad	Suc Nº 1 Audio	Suc Nº 2 Central	Suc Nº 3 Banda	Suc Nº 5 Añatuya	Suc Nº 7 Motos	Suc Nº 10 Termas	Suc Nº 11 Tucuman	Suc Nº 16 Metan	Suc Nº 17 Ceres	Suc Nº 18 Solís	Suc 22 Loreto	Suc 23 Frias	Suc 25 Virtual	Deposito Belgrano	Deposito Motos
Jefe de Servicio Técnico	1		1													
Tecnico	7		7													
Programador de Sistemas	4		5													
Total	12	0	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la información que arrojan los cuadros de dotación personal por áreas y los puestos de trabajo que integran las mismas, se puede afirmar que las áreas de logística, comercial y administración concentran la mayor cantidad de empleados. A su vez estas son las áreas críticas donde la empresa debe prestar atención y tomar medidas para reforzar lograr mayor eficiencia en el trabajo. La fuerza de ventas, el personal de logística y administración tienen dificultades que podrían ser resueltas con un plan de capacitación diseñado a la medida de sus necesidades de formación y adiestramiento.

Nivel de Ausentismo

Un aspecto muy importante de los recursos humanos, que sirve como disparador para distintos análisis, es el nivel de ausentismo del personal.

En los siguientes cuadros se expone la cantidad de inasistencias de los últimos 5 meses del año 2015, en general y por sucursales, con sus respectivos índices de ausentismo, acompañados con gráficos de evolución de ausentismo.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

Tabla 14: Inasistencia del personal de la empresa Maxihogar, año 2015

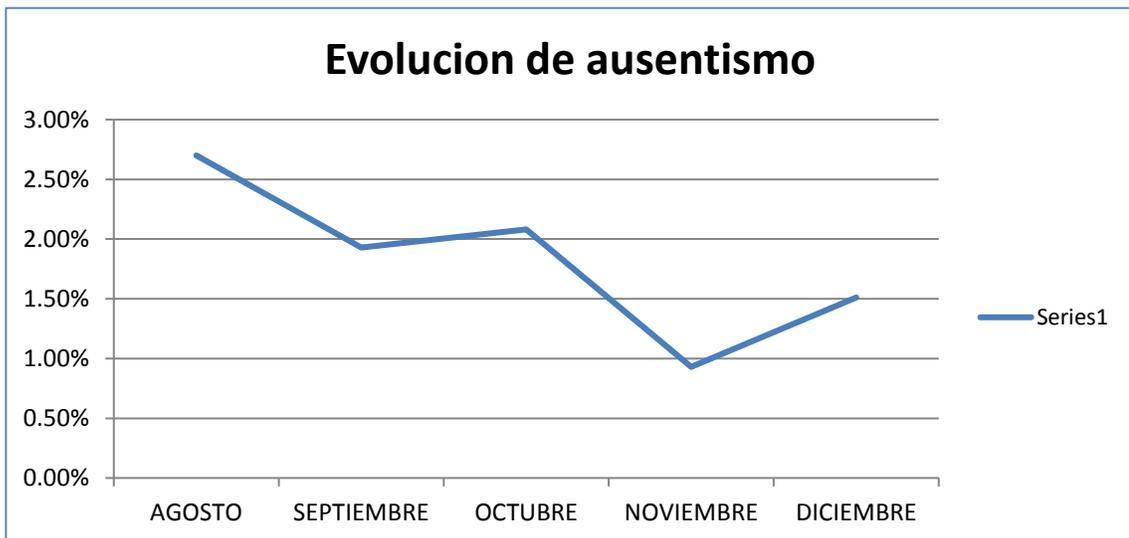


INFORME DE INASISTENCIA AÑO 2015

PERIODOS	DIAS DE AUSENTISMO	DIAS LABORABLES	DOTACION DE PERSONAL	INDICE DE AUSENTISMO
AGOSTO	176	25	262	2,70%
SEPTIEMBRE	126	25	262	1,93%
OCTUBRE	142	26	263	2,08%
NOVIEMBRE	59	24	264	0,93%
DICIEMBRE	93	23	267	1,51%
TOTAL	596	123	264	1,84%

Fuente: Brindado por la empresa Maxihogar SRL

Ilustración 8: Evolución Ausentismo Agosto – Diciembre 2015



Fuente: Brindado por la empresa Maxihogar SRL

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

Tabla 15: Ausentismo del personal de la empresa Maxihogar, año 2015

Resumen Analisis de Ausentismo 2015



SUCURSAL	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	Días Acumulados	% Días Año 2015
Nº 1 - Audio	1	0	2	2	1,5	6,5	1,09%
Nº 2 - Central	39	31	40,50	34	22	167	27,96%
Nº 3 - La Banda	0	2	5	1	1	9	1,51%
Nº 4 - Añatuya	4	3	4	5	5	21	3,53%
Nº 7 - Motos	0	21	5	0	8	34	5,71%
Nº 10 - Termas	12	27	9	8	0	56	9,40%
Nº 11 - Tucumán	22	1	2	1	3	29	4,87%
Nº 16 - Metan	3	0	5	0	3	11	1,85%
Nº 17 - Ceres	4	3	5	0	2	14	2,35%
Nº 18 - Solís	15	38	33	0	0	86	14,44%
Nº 22 - Loreto	0	0	0	0	1	1	0,17%
Nº 23 - Frias	0	0	0	0	0	0	0,00%
Depósito Belgrano	42	30	14	8	45	139	23,34%
Depósito Motos	34	22	17,50	0	1	75	12,51%
TOTAL	176	126	142	59	93	596	

Fuente: Brindado por la empresa Maxihogar SRL

Mirado desde otra óptica y con otra variable, el personal de ventas y logística presenta los índices más importantes de ausentismo. En las sucursales de casa central y Solís se concentra la mayor cantidad de vendedores y, en los depósitos, los empleados del área de Logística. Esta información reafirma lo que ya se viene

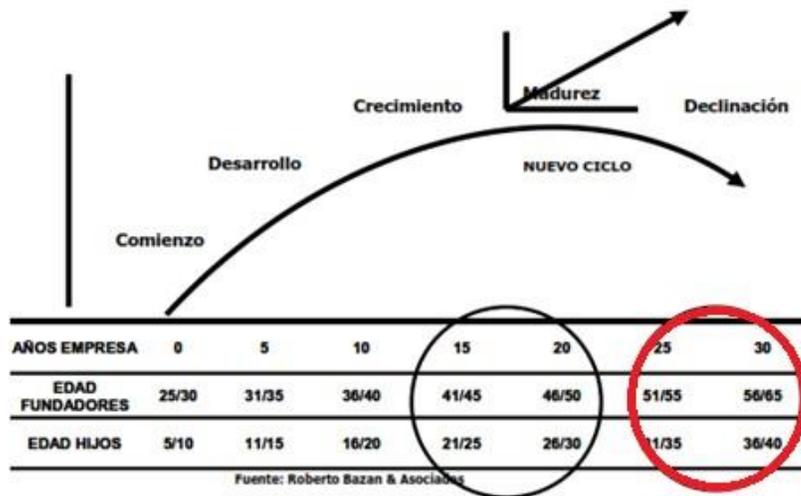
Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

analizando y detectando como puntos críticos que debe revisar la empresa para poner en funcionamiento los cambios estratégicos que permitan seguir creciendo.

Problemas generacionales

Ilustración 9: Grafico evolución de la empresa familiar



Fuente: Adaptado de Roberto Bazán & Asociados.

Según datos estadísticos, las causas de no trascendencia de la segunda a la tercera generación se deben a conflictos y dificultades familiares, ausencia de protocolo familiares que anticipen la sucesión, la falta de formalización de la empresa y en un grado menor se deben a conflictos meramente de negocios.

Actualmente en la empresa se encuentra operando la primera y parte de la segunda generación, es por ello la importancia de anticiparse a los hechos en estos aspectos.

4.19 ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE LA COMPAÑÍA / ÁREA ESTRATÉGICA

Para desarrollar un plan estratégico es necesario analizar el funcionamiento actual de la estrategia, es decir, qué tipo de estrategia utiliza la empresa actualmente para atraer clientes. A continuación se analiza a la organización respecto el tema antes mencionado.

1. Funcionamiento de la estrategia actual de la compañía
2. Posición competitiva de la empresa con sus rivales
3. Problemas estratégicos que enfrenta la compañía.

Seguidamente se responden a las preguntas planteadas por los autores Thompson y Strickland.

1. Funcionamiento de la estrategia actual de la compañía

Maxihogar lleva a la práctica la estrategia de diferenciación, ya que busca diferenciar sus productos y servicios de la competencia. Muchas veces resulta difícil diferenciarse de la competencia buscando ofrecer costos bajos, debido a la calidad de sus productos. Si bien cuenta con productos de precios bajos, la empresa aspira a ofrecer productos y brindar servicios de calidad a un precio superior.

El mercado en el que opera la empresa es exigente, por lo que los clientes lo que buscan es una excelente atención, un buen servicio y productos de calidad.

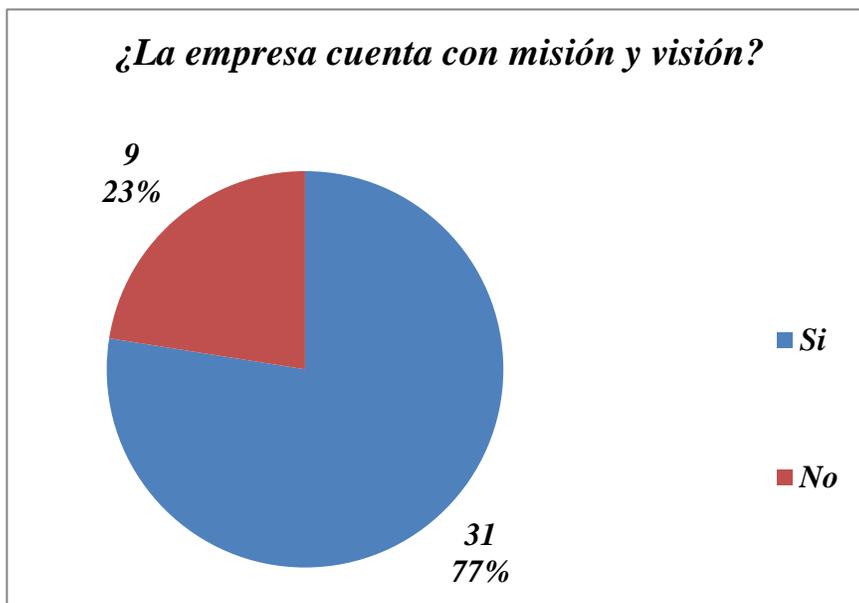
Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

Por otra parte, cabe mencionar que los objetivos estratégicos y financieros de la empresa no se encuentran plasmados de manera formal ni comunicados al personal de la compañía.

A continuación se exponen los resultados de las variables más relevantes que de la encuesta realizada al personal que aporten información valiosa respecto al funcionamiento de la estrategia actual de la empresa.

Ilustración 10: Misión y visión



Fuente: Elaboración propia.

La misión y la visión son aspectos estratégicos que establecidos y comunicados al personal, refuerzan, guían y comprometen al personal con los cambios que pueda llevar a cabo la empresa. De las encuestas realizadas, el 100% de los encuestados contestó que tenían conocimiento que la empresa contaba con misión

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

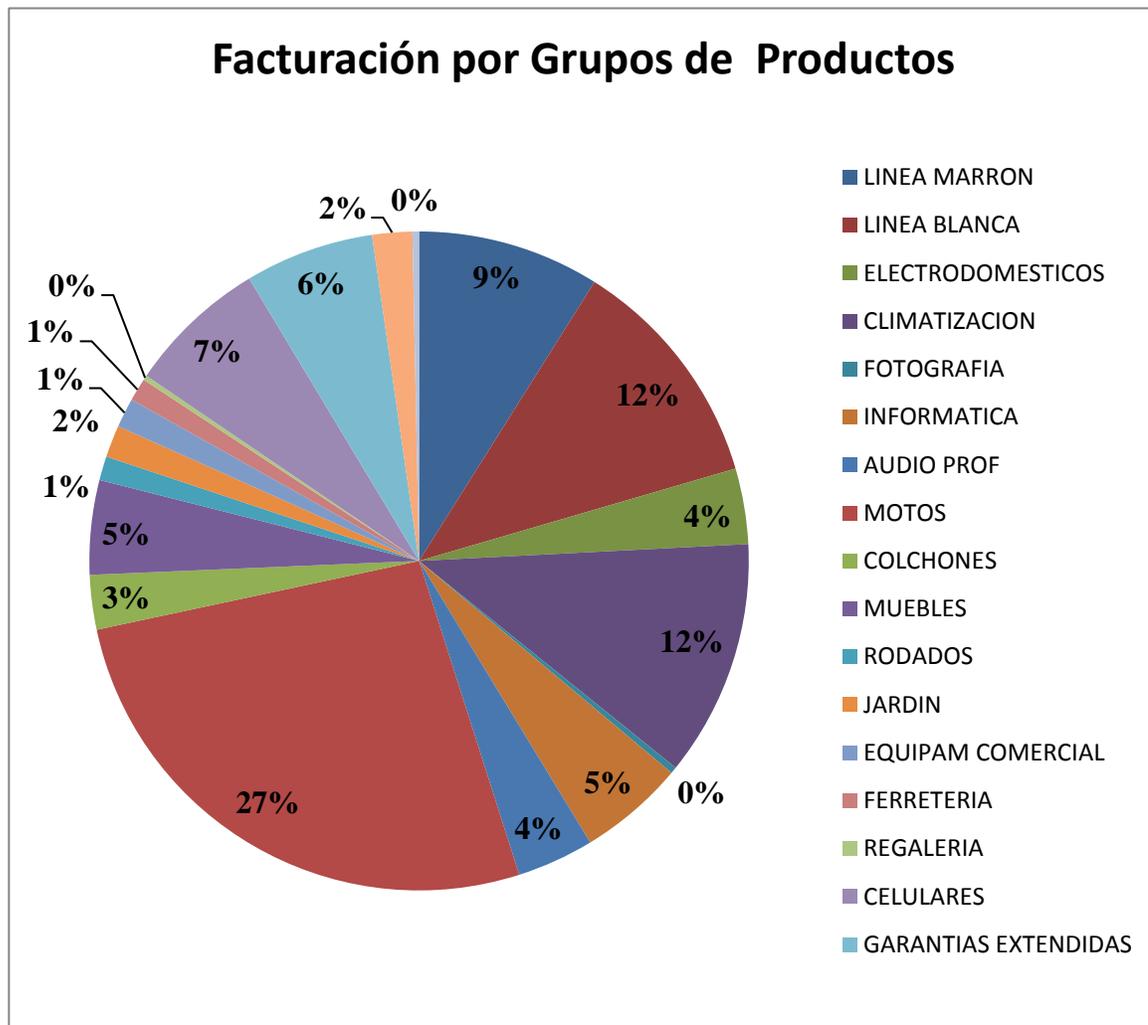
y visión, pero el 77% pudo expresarla mientras que el 23% no la tenía demasiado clara.

Siguiendo con el análisis, y para determinar el funcionamiento de la estrategia actual, no solo es necesario ver los aspectos cualitativos sino que también hace falta un análisis cuantitativo que refleje los resultados históricos como ventas, estados financieros, etc.

Productos

Seguidamente se presentan gráficamente la facturación de Maxihogar por grupo de productos y las ventas por sucursal.

Ilustración 11: Grupos de productos que comercializa la firma en porcentaje de ventas.



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, la empresa Maxihogar comercializa una muy amplia gama de productos identificados en los distintos grupos o líneas. Cabe destacar que el mayor porcentaje de la facturación de la empresa se da por el rubro Motos, seguido de la línea blanca y el rubro muebles. Entre los tres grupos de productos alcanzan más del 50% de la facturación.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

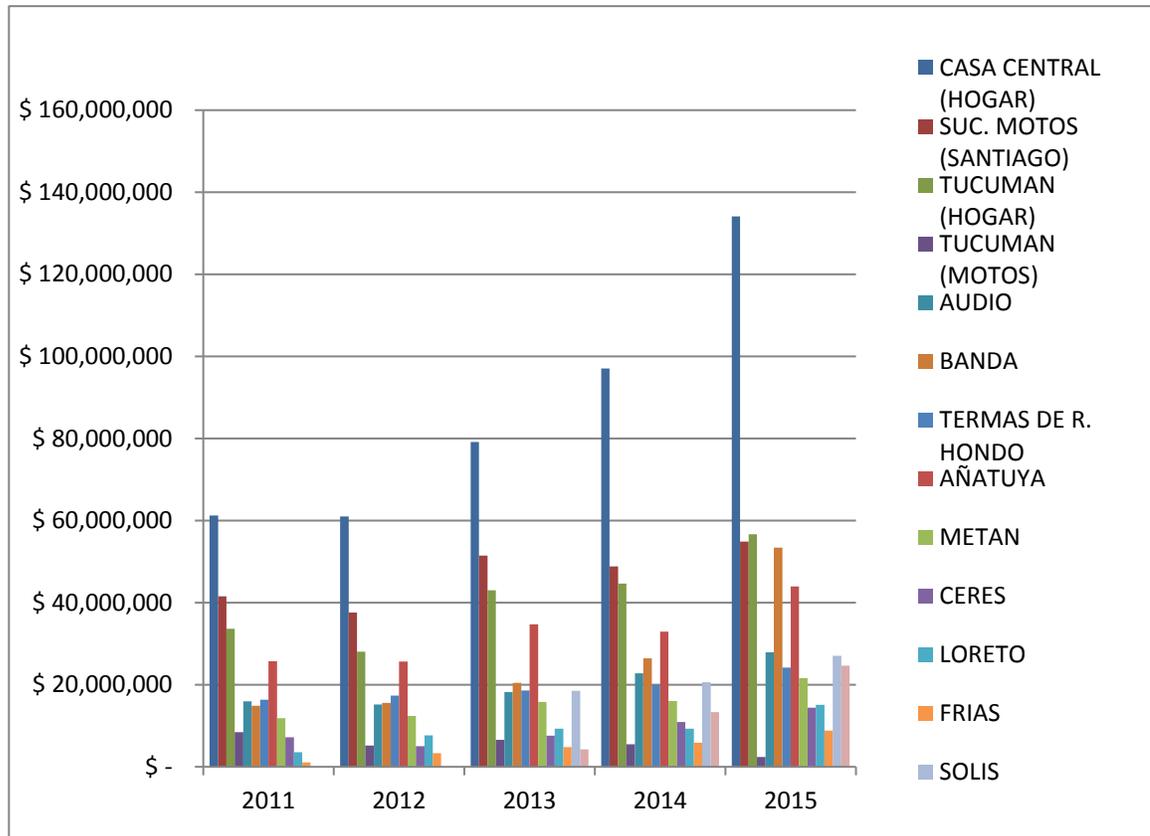
Los picos de demanda son generalmente estacionales y en fechas festivas determinadas. En verano aumenta la venta de productos como aires acondicionados, ventiladores, heladeras, mientras que en invierno la demanda se concentra en productos de calefacción. Además fechas como reyes, día de la madre, navidad, etc. dirección la demanda a otra variedad de productos a fin a lo que se festeja.

El rubro en estudio crece aproximadamente entre un 5% y un 7% según los socios de la empresa. La empresa se encuentra en crecimiento en los últimos años superando al sector en el que se desenvuelve, el aumento de las ventas reflejan el crecimiento de la empresa en los últimos años.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

Ilustración 12: Ventas de la empresa Maxihogar por sucursal



Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en los datos reflejados en el gráfico anterior las ventas muestran el crecimiento de la empresa en los últimos años. Si bien la firma viene en alza, contar con un plan estratégico incrementaría notoriamente el orden de la empresa, desarrollando estrategias y estableciendo objetivos estratégicos y financieros formales.

2. Posición competitiva de la empresa respecto a sus rivales

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

Como se observa en el mapa de grupos estratégicos, la firma en estudio se encuentra en una buena posición en el mercado junto con otras empresas Castillo y Las Malvinas. Sin embargo las empresas antes mencionadas siguen creciendo con el afán de acercarse a las empresas líderes.

La experiencia de la empresa en el rubro es un factor de importancia a tener en cuenta. Esta es una ventaja que tiene la empresa por sobre sus competidores puesto que no existen muchas empresas con más de 20 años en el mercado.

Otro punto a favor por parte de la empresa en estudio es la ubicación geográfica de las sucursales. Todas las sucursales de la empresa se encuentran en zonas transitadas y de mucho movimiento.

A continuación se utiliza una herramienta muy útil planteada por Thompson y Strickland, la cual consiste en evaluar las fortalezas competitivas de las empresas en la industria. El método implica la elaboración de clasificaciones de fortaleza cuantitativa para la empresa en estudio y sus competidores en cada factor de éxito de la industria. A estos factores de éxito se le asigna un peso y luego se multiplica por la calificación que se le dio a cada compañía en relación a cada uno de los factores. Luego se suman todas las calificaciones y se obtiene como resultado la fortaleza total de los rivales.

La observación directa de campo fue la herramienta que se utilizó para la realización del mismo. Se visitó los distintos locales, simulando ser un cliente real

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

que va a efectuar una compra, con el fin de evaluar un conjunto de parámetros preestablecidos de la empresa en estudio, tales como atención al cliente, rapidez, imagen e higiene, conocimiento del producto.

La siguiente tabla muestra la fuerza competitiva de la empresa respecto a sus rivales.

Tabla 16: "Posición competitiva de Maxihogar con respecto a sus rivales"

FCE	Peso	Las Malvinas	Fravega	Castillo	Garbarino	Musimundo	Cetrogar	Maxihogar
Atención al cliente	0.4	7.5	8	7.5	8	6	7.5	8
Disponibilidad de productos	0.2	8	8	8	8	8	7	8
Calidad	0.2	8	8	8	8	8	7.5	8
Marketing	0.2	7	9	8	9	9	7	8
Total		7,6	8,2	7,8	8,2	7,4	7,3	8

Fuente: Elaboración propia.

Las evaluaciones de fortaleza competitiva permiten obtener conclusiones útiles sobre la situación competitiva de la empresa. Estas clasificaciones comparan a la empresa Maxihogar con sus rivales factor por factor, lo que permite saber dónde es más fuerte o más débil y respecto a quién.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

En congruencia a lo que muestra el mapa de grupos estratégicos, la empresa en estudio se encuentra en una buena posición respecto a las empresas locales y en algunos aspectos como la atención al cliente y el marketing con una leve ventaja.

Según la encuesta realizada a personal de la empresa, la atención al cliente es una de las características más importantes y un aspecto muy valorado por los clientes. Es por ello que se observa la oportunidad de seguir mejorando en este aspecto.

El marketing digital ya es una ventaja respecto a los demás competidores locales, por lo que el fortalecimiento de las acciones comerciales, le proporcionará una posición de superioridad lo que a su vez se traducirá en mejores resultados finales para la empresa.

3. Problemas estratégicos de la empresa

La empresa no cuenta con una estrategia formal planificada. Maxihogar se enfrenta con diversas dificultades estratégicas en la actualidad. Si bien saben que quieren lograr fidelizar más clientes, diferenciarse de la competencia, establecer ventajas, no cuenta con un plan de acción a seguir. Al no contar con un plan formal a seguir ni con planes de acción, muchas veces tiene que tomar decisiones apresuradas.

A continuación se presentan los principales problemas estratégicos que presenta la empresa. Estos puntos hacen de un plan de acción efectivo, lo cual la gerencia no puede dejar de lado:

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

- Los objetivos de la empresa no se encuentran formalizados.
- Ausencias de una misión y visión formal.
- No cuenta con un plan de acción a seguir.
- Falta de claridad en los procedimientos y funciones que ayuden a optimizar el normal desempeño del personal.
- Desconocimiento de la estrategia por parte del personal.

4.20 SITUACIÓN ACTUAL ECONÓMICA Y FINANCIERA

La situación de la empresa en general es buena económica y financieramente. Como toda organización tiene sus momentos de complicaciones y más en situaciones inciertas e inestables como la situación actual argentina. (Ver anexo 8.5 y 8.6).

Análisis numérico de la situación de la empresa

A continuación se presentan algunos datos numéricos obtenidos a través de indicadores que permiten dar un mayor grado de precisión al momento de evaluar la situación actual de la empresa, y dar conclusiones.

- Maxihogar tiene un índice de liquidez de 1.47, lo que implica que su activo corriente cubre en una vez y medio el total de sus pasivos corrientes. Es decir, que tiene solvencia para afrontar sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

Liquidez Corriente: Activo Corriente / Pasivo Corriente

$$\text{\$ } 143.233.274,48 \quad / \quad \text{\$ } 97.488.366,58 = \mathbf{1,47}$$

- Respecto a la productividad, la empresa con su operatoria actual genera con sus ventas, más del doble de lo que invierte en su activo total.

Rotación de Activos: Ventas / Activo Total

$$\text{\$ } 400.514.182,77 / \text{\$ } 164.573.243,13 = \mathbf{2,43}$$

- Analizando la rentabilidad de Maxihogar, se puede decir que obtuvo una rentabilidad bruta de 24% de las ventas generadas.

Margen Bruto de Utilidad: Utilidad Bruta / Ventas x 100

$$\text{\$ } 97.057.382,88 / \text{\$ } 400.514.182,77 = \mathbf{24,23}$$

Además, analizando la utilidad neta sobre las ventas, se puede observar que del total de ventas netas en el periodo quedó una utilidad neta del 1,88%.

Rentabilidad sobre Ventas: Utilidad Neta/Ventas x 100

$$\text{\$ } 7.528.474,32 / \text{\$ } 400.514.182,77 = \mathbf{1,88}$$

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

- Por cada peso invertido en activos, el 60% de ellos está financiado por terceros. Es decir, que como garantía para los acreedores, cuenta con el 40% de sus activos.

Endeudamiento: Pasivo total / Activo Total

$$\text{\$ } 101.914.843,88 \quad / \quad \text{\$ } 164.573.243,13 = \quad \mathbf{0,62}$$

- Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio de los socios con respecto al de los acreedores, como también el grado de riesgo de cada una de las partes que financian las operaciones. Se puede observar que Maxihogar tiene todo su patrimonio comprometido.

Autonomía: Pasivo total con terceros/ Patrimonio

$$\text{\$ } 101.914.843,88 \quad / \quad \text{\$ } 62.658.399,25 \quad = \quad \mathbf{1,63}$$

Algunas consideraciones finales

Nivel de endeudamiento de la empresa moderado, aunque a veces se produce un ahogamiento porque para solventar el crecimiento y expansión de la empresa hay que recurrir a préstamos.

El patrimonio familiar es solvente.

Existe una buena administración de fondos.

- Cuenta con capital para mantener stock permanente.
- Estabilidad financiera normal.

4.21 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura de la organización quedó fuertemente arraigada a los valores de los fundadores, es por ello que la generación actual busca mantener y manejarse de acuerdo a los mismos.

Valores:

La empresa cuenta con pilares fundamentales que fijan la manera de manejarse con los clientes, proveedores y el personal. Estos juicios éticos son los valores que tiene la empresa, aunque no existe una definición formal ni comunicación a sus empleados. A continuación se dichos juicios éticos:

- Honestidad y respeto.
- Responsabilidad y compromiso.
- Orientación al cliente.
- Calidad.
- Seriedad.

La entrevista realizada a los directivos permitió obtener información acerca de estos juicios éticos, de la filosofía de vida, de la cultura organizacional como así también del clima y de la comunicación que surge dentro de la empresa.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

Indagando sobre la cultura organizacional, se puede decir que la empresa vive un clima adecuado dentro de la organización lo que trae aparejado el compromiso por parte del personal, sentido de pertenencia, eficacia y un óptimo rendimiento.

- Compromiso con el cliente: El cliente es lo más importante que tiene la empresa, todos los esfuerzos están en satisfacer al cliente y brindarle un servicio acorde a sus necesidades

- Respeto: Tanto con el cliente como con sus empleados. El respeto es la base de toda relación y a partir de la cual se crea un equipo de trabajo eficaz y un agradable clima de trabajo.

- Responsabilidad: Para obrar en el medio se requiere de una gestión responsable.

- Honestidad: Orientado tanto para las relaciones entre los miembros de la firma como con los clientes. Ir de frente y con la verdad es un valor crucial para ganarse la confianza con el cliente y mantener un vínculo de confianza con el personal.

De las encuestas realizadas al personal, la mayoría manifiesta que se vive un buen clima de trabajo dentro de la empresa. A continuación se presentan las variables más relevantes de la encuesta:

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

Tabla 17: Resultados encuesta realizada al personal de la empresa Maxihogar

Enunciado	Siempre/ Muy Buena/ Si	Casi Siempre/ Buena	A veces/ Regular	Casi nunca/ Mala/ No
1. ¿La empresa cuenta con misión y visión?	78%			23%
2. ¿Cómo considera el servicio que ofrece la empresa?	23%	70%	7%	
3. ¿Las condiciones de trabajo son adecuadas para el cumplimiento de las funciones?	83%			17%
4. ¿Conoces cuántas áreas hay en la empresa y los niveles jerárquicos de	88%			12%
5. ¿Consideras que existe una clara definición de funciones en tu área?	83%			17%
6. ¿La empresa le brinda	68%			32%
7. ¿Considera que existe unidad de mando en la organización?	100%			
8. ¿Cómo es la relación que mantiene con los niveles superiores?	25%	75%		
9. ¿La comunicación con los niveles superiores es fluida?		50%	23%	27%
10. ¿Te sientes parte de la organización?	100%			
11. ¿Siente satisfacción por su	13%	70%	17%	
12. ¿Su opinión es escuchada y tomada en cuenta?	15%	58%	17%	10%
13. ¿Cómo considera la relación con sus compañeros de trabajo?	45%	55%		
14. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo?	28%	62%	10%	
Total encuestados 40				

Fuente: Elaboración Propia

4.21.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación es un aspecto fundamental en toda organización, es por ello que hay que analizar este tema. El buen rendimiento, el trabajo en equipo, la coordinación, la efectividad y la competitividad dependen en gran parte de una buena comunicación. Por el contrario una mala comunicación provoca fallas, demoras, procesos ineficientes, malentendidos y un bajo rendimiento.

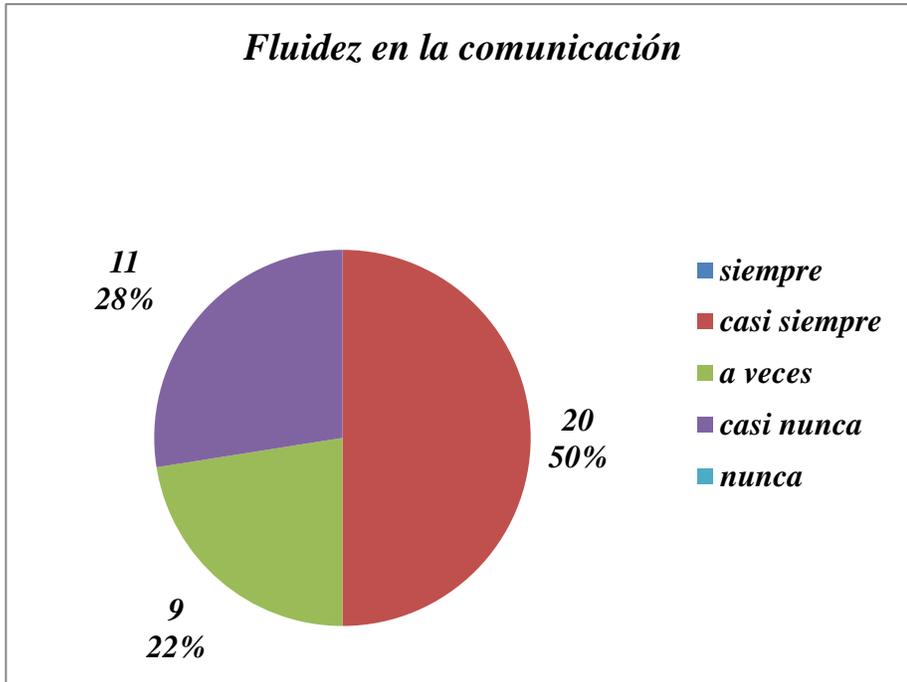
Dentro de la organización surge mayormente la comunicación informal y espontánea ya sea entre personal de la misma área o entre departamentos superiores / inferiores. Con esto se busca crear un clima de trabajo agradable, agilizar tareas, cooperación, flexibilidad y naturalidad para desenvolverse.

Esto es así gracias a la forma de pensar de la gerencia, ellos buscan transmitir confianza, un buen clima de trabajo y formar un equipo de trabajo solidario y comprometido.

En la empresa surge la comunicación ascendente, descendente y horizontal para comunicar, preguntar, indagar, aclarar dudas, coordinar, etc. Se podría mejorar la comunicación interna aplicando diversas herramientas, esto ayudaría a realizar un proceso más eficiente, a mejorar el clima laboral como también la supervisión y control por parte de la gerencia.

La encuesta realizada a los empleados de la organización refleja que dentro de la misma surge una comunicación fluida y buena.

Ilustración 13: Comunicación dentro de la empresa Maxihogar



Fuente: Elaboración propia.

Como herramientas de comunicación se utilizan teléfonos fijos y celulares (corporativos), correo electrónico, fax, por los cuales se envían información necesaria.

Tipo de liderazgo

El estilo de liderazgo que surge dentro de la empresa es participativo, lo que busca la alta dirección es involucrar y escuchar al personal para luego decidir. No ocultan información, por lo contrario, se trabaja con transparencia, la opinión del personal es tenida en cuenta, se escucha y la comunicación es fluida.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

La gerencia realiza periódicamente reuniones para escuchar al personal, motivar, conocer inquietudes, involucrar en ciertas decisiones, consultar, señalar directrices. La alta dirección busca con este tipo de liderazgo el compromiso y el trabajo en equipo, confianza y respeto, flexibilidad y responsabilidad.

El grafico ilustra el tipo de gerencia y la comunicación que surge dentro de la empresa. Se puede observar que la opinión es escuchada y tomada en cuenta en la mayoría de las veces.

Ilustración 14: Comunicación dentro de la empresa Maxihogar



Fuente: Elaboración propia

4.22 CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

Luego de realizar un exhaustivo análisis interno de la firma, se arriban a las siguientes conclusiones.

Se puede observar en el diagnóstico interno, que la firma cuenta con diversas fortalezas que aprovechar como debilidades que disminuir. El principal problema que tiene la firma es la falta de planificación estratégica. La misma no cuenta con un plan formalizado que refleje las estrategias y los cursos de acción a seguir. Si bien la empresa hace hincapié en la estrategia basada en la diferenciación, la misma se presenta de una manera informal e improvisada, no logrando así la eficacia y eficiencia deseada.

En primer lugar se ha podido observar que la empresa no tiene definida una misión, visión ni valores empresariales que le permitan al personal interno saber hacia dónde quiere dirigirse la empresa y en qué pretende convertirse. Todo esto se lograría formalizando, comunicando y transmitiendo aquellos conceptos de fundamental importancia para direccionar al personal interno hacia un mismo objetivo.

Siguiendo con el análisis interno, en el área de logística los vicios del personal y la poca apertura para intentar nuevas formas de trabajo se presentan como debilidades importantes ya que conllevan a ciertos niveles de ineficiencias. Sin embargo, la experiencia y la capacitación técnica se presentan como puntos muy fuertes aptos para optimizar el trabajo diario.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

En los aspectos ligados al marketing, se presentan debilidades que corregir como oportunidades que explotar. El desafío reside en motivar y capacitar al personal de Compras y Ventas para que tomen decisiones y actúen proactivamente, ya que la mayor parte del personal del área, tienen conocimiento y antigüedad en la empresa. Se puede decir que acompañaron su crecimiento y evolución. Por otra parte se presentan importantes herramientas que la empresa Maxihogar tiene muy bien desarrolladas, como es el marketing digital, social y el e-commerce. Estas herramientas le proporcionan múltiples beneficios, y le permitirán expandir sus mercados, aumentar su cartera de clientes y obtener ventas adicionales mediante la explotación de un nuevo canal de comercialización.

En el área de recursos humanos se pudo observar ciertos puntos que aún faltan afianzar. La empresa no tiene un plan formal de capacitaciones para el personal, aunque se vienen realizando algunas para los mando medios. Tampoco fomenta incentivos de carácter económicos, social y de adiestramiento para mejorar el equipo humano. La organización no implementa estrategias y tácticas que ayuden a optimizar el funcionamiento en equipo, logrando así una eficiencia organizacional y reflejando una mejora en el servicio brindado.

Siguiendo con los aspectos humanos, se puede observar la ausencia de una herramienta de fundamental importancia para aquellas empresas familiares que quieran perdurar y consolidarse en el tiempo como es el protocolo familiar. Esta

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

herramienta se considera de gran importancia y es un aspecto que la gerencia no puede descuidar en el corto plazo.

En el área de administración se observa una cierta resistencia al cambio en el personal con antigüedad, y aún falta claridad en las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo. Sin embargo y como fortaleza a destacar, la empresa incorporo un plantel de profesionales con el fin de minimizar las debilidades y optimizar el trabajo del área.

Finalmente y a pesar de algunas cuestiones a resolver, el área de sistema y servicio técnico, garantizan un gran soporte tecnológico (hard y soft), a medida de las necesidades de la empresa y disponible las 24hs para todas las sucursales.

4.23 DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN

En esta instancia del trabajo queda reflejado lo analizado hasta el momento. Luego de analizar mediante diversas técnicas y herramientas el ambiente externo, se pudieron identificar las principales oportunidades y amenazas con el fin de explotar las primeras y subsanar las segundas. Por otro lado y haciendo referencia al análisis interno, se identificaron puntos débiles que corregir como puntos fuertes que aprovechar.

4.24 ANÁLISIS FODA

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

A continuación se presenta en la siguiente matriz las principales fortalezas y debilidades del ámbito interno como las oportunidades y amenazas del ámbito externo.

4.25 MATRIZ FODA MAXIHOGAR

El FODA es una herramienta clásica para evaluar la situación estratégica de una empresa y definir cursos de acción evaluando la situación interna y externa de la empresa.

Analiza las fortalezas, debilidades de la empresa, y oportunidades y amenazas de la del sector.

Fortalezas:

1. Trayectoria y conocimiento del mercado
2. Buena relación con proveedores
3. Calidad en sus productos
4. Ubicación estratégica de sus locales
5. Fuertes campañas de marketing en los sectores donde se encuentra Maxihogar
6. Pionero en comercio electrónico en el norte argentino, con llegada a todo el país mediante proveedores de servicios de envíos.
7. Buena atención al cliente
8. Clientela fidelizada.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

9. Buena imagen
10. Economías de escala
11. Buen clima de trabajo
12. Stock permanente

Oportunidades

1. Crecimiento en el sector
2. Crecimiento poblacional
3. Posicionamiento a través de nuevos medios
4. Política del gobierno fomentando el consumo con el “AHORA 12”
(12 cuotas sin interés en productos seleccionados con las principales tarjetas de crédito)
5. Aumento del consumo de artículos tecnológicos.

Debilidades

1. Falta de planificación estratégica
2. Misión y visión no expresadas formalmente
3. Ausencia de un protocolo familiar
4. Ausencia de planes de capacitación al personal
5. Falta de comunicación efectiva por el incremento de niveles jerárquicos.
6. Ahogo Financiero por el crecimiento exponencial de la empresa

Amenazas

1. Inestabilidad económica
2. Intensa rivalidad en el mercado
3. Restricción a las importaciones
4. Políticas de gobiernos inestables y volátiles.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

4.25.1 MATRIZ FODA Y MATRIZ DE IMPACTO

<i>Factores Internos</i>	Fortalezas	Debilidades
<i>Factores Externos</i>	F1 Trayectoria en el mercado F2 Buena relación con proveedores F6 Pionero en comercio electrónico en norte argentino F9 Buena imagen F12 Stock permanente	D1 Falta de planificación estratégica D4 Ausencia de planes de capacitación al personal D6 Ahogo Financiero por el crecimiento exponencial de la empresa
Oportunidades	<i>FO (maxi-maxi)</i>	<i>DO (mini-maxi)</i>
O1 Crecimiento en el sector O4 Política del gobierno fomentando el consumo con el "AHORA 12" O5 Aumento del consumo de artículos tecnológicos	- F1,F9 - O1 - F6, F12 - O1, O5 - F6, F12 - O4	- D1,D4 - O1 - D6 - O1 - D1,D6 - O4, O5
Amenazas	<i>FA (maxi-mini)</i>	<i>DA (mini-mini)</i>
A1 Inestabilidad económica A2 Intensa rivalidad en el mercado A3 Restricción a las importaciones A4 Políticas de gobiernos inestables y volátiles	- F1,F2,F9 - A1,A4 - F1, F2, F6 - A2 - F2, F12 - A3	- D1 - A1, A4 - D6 - A1, A2 - D4 - A2

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

Oportunidades	Probabilidad			Impacto			Plazo		
	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo	Corto	Mediano	Largo
1.Crecimiento en el sector y poblacional	✓			✓			✓	✓	
2. Posicionamiento a través de nuevos medios	✓			✓			✓	✓	
3. Política del gobierno fomentando el consumo con el “AHORA 12”	✓			✓			✓	✓	
4. Aumento del consumo de artículos tecnológicos	✓			✓			✓	✓	✓

Amenazas	Probabilidad			Impacto			Plazo		
	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo	Corto	Mediano	Largo
1.Inestabilidad económica	✓			✓			✓	✓	
2.Intensa rivalidad en el mercado	✓			✓			✓		
3. Restricción a las importaciones	✓			✓			✓		
4. Políticas de gobiernos inestables y volátiles	✓			✓			✓	✓	

4.26 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

A partir de los análisis realizados y una vez concluida la etapa diagnóstica, se pudieron determinar los principales aspectos a tener en cuenta en la propuesta estratégica.

Partiendo del análisis externo, se pudo evidenciar las principales oportunidades y amenazas que enfrenta la firma. Se observa así, el crecimiento en el sector como principal oportunidad que aprovechar. El rubro viene mostrando un incremento considerable en los últimos años, es por eso que la empresa deberá planificar su futuro mediante diversas estrategias y tácticas para actuar en base a un plan estratégico y no dejarse llevar por la descoordinación, la informalidad y la improvisación.

Teniendo en cuenta el análisis interno y externo, la propuesta estratégica se basará principalmente en reducir o eliminar las amenazas y debilidades como también aprovechar las oportunidades que se le presentan.

En lo que respecta al análisis interno, se identificaron diversas falencias y debilidades en algunas áreas, por lo que la firma deberá implementar diversas estrategias y tácticas para mejorar en esos aspectos.

La propuesta no solo se basará en reducir las debilidades sino también en aprovechar aquellas fortalezas y oportunidades con las que cuenta la firma, para lograr una ventaja competitiva respecto a sus competidores. Considerando la

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

atención al cliente y el marketing como factor crítico de éxito, se cree oportuno implementar estrategias que permitan mejorar el servicio brindado y posicionar a la firma en lo más alto del mercado.

Se vio la necesidad de hacer hincapié en el área de Recursos Humanos para reducir debilidades como aprovechar oportunidades de crecimiento. Entre las principales medidas que se pretenden desarrollar, se encuentran los planes de capacitación al personal en aspectos técnicos, mejorar la atención al cliente, trabajar en la motivación, incentivos y sentido de pertenencia al personal, entre otras. Se consideran todos estos aspectos internos de fundamental importancia para la empresa, ya que los mismos reflejarían una mejora en el servicio brindado. Por otro lado se considera importante, el desarrollo e implementación de un protocolo familiar que regule las relaciones entre los familiares y sirva de guía para el futuro. Con esto se pretende lograr que la misma pase de ser una organización familiar desorganizada en este aspecto, a una empresa estructurada y profesionalizada con normas claras.

Por último y habiendo realizado un profundo análisis, se puede decir que no se encontraron falencias específicas sino más bien en diversos ámbitos de la empresa. Es por esto que se pretende reducir aquellas debilidades que no aportan ninguna ventaja competitiva, por el contrario están haciendo que la empresa no logre aprovechar al máximo su potencial y caiga en una especie de desconcierto en la toma de decisiones.

CAPITULO V:

PROPUESTA DE

INTERVENCION

5 CAPÍTULO: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MAXIHOGAR SRL

5.1 INTRODUCCIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Es difícil para las empresas tomar decisiones en un contexto incierto, inestable y cambiante. Contemplar las variables internas y externas que afectan a la organización es una actividad clave. Analizar e interpretar el micro y macro entorno para posteriormente tomar decisiones es la clave de una buena gerencia. En el mundo competitivo que vivimos, la planificación es la mejor herramienta para anticiparse a los hechos. Dentro de este contexto, la empresa Maxihogar, no puede quedarse al margen.

Luego de un exhaustivo análisis de la empresa, se puede decir que la misma tiene ciertas falencias y puntos débiles que corregir como puntos fuertes que explotar. Si bien la empresa sabe a dónde quiere llegar, le falta un plan bien diseñado con sus estrategias y respectivos planes de acción.

Esta propuesta está enfocada principalmente en refrescar la imagen de empresa familiar que posee Maxihogar y convertirla a largo plazo, en una empresa próspera y competitiva a nivel nacional. Por ello, para comenzar a transitar este camino de crecimiento, debe mejorar su posicionamiento actual aprovechando los recursos, mejorando su organización interna, utilizando su experiencia en el mercado y todo el potencial que posee.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

Con esto se busca que mediante diversas estrategias y programas tácticos, la empresa elimine aquellas debilidades en distintas áreas como así también explote las oportunidades de crecimiento que le proporciona el mercado actual.

Para ello se propone la implementación de la estrategia competitiva de “Diferenciación” y de crecimiento “Penetración de mercado”, que consisten puntualmente en reforzar las acciones de marketing, mejorar la logística y la organización interna de la empresa.

El plan estratégico diseñado está minuciosamente elaborado, pensando en que a la empresa Maxihogar le resulte totalmente factible, viable, lo suficientemente flexible para tomar medidas correctivas y volver a alinearse al objetivo general cuando las circunstancias lo requieran , y por sobre todas las cosas, con mínima inversión y márgenes de ganancias superadoras a las expectativas iniciales de la gerencia.

Como se mencionó anteriormente, la propuesta intenta utilizar todo ese potencial, conocimiento y recursos, hasta ahora desaprovechados, para la implementación exitosa de este plan estratégico.

Se considera que Maxihogar está en condiciones de ganar más mercado, posicionarse como empresa líder y seguir creciendo a otra escala, y que la propuesta estratégica que se le brinda en esta oportunidad, ayudará y convencerá a la gerencia que no siempre se necesitan grandes inversiones, sino más bien, una

profesionalización de su accionar empresarial, fines, que la planeación estratégica cumple ampliamente.

Finalmente, no está de más decir que con la planificación estratégica se pretenderá alinear todas las decisiones a la visión y la misión. Lo que se busca es que la empresa Maxihogar pase de ser una empresa familiar a formalizar un plan estratégico, anticipándose a los hechos y tomando decisiones formales siguiendo un plan y no de manera intuitiva.

5.2 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

La planeación estratégica propuesta a la empresa, cubre un periodo de tres años (2017-2018-2019). Partiendo de la misión y la visión, se le propone a la firma diversas estrategias con sus actividades y cronogramas para alcanzar los objetivos propuestos.

Los siguientes serán algunos aspectos principales que deberán abordarse:

- Las estrategias generales que se utilizarán, serán la “estrategia de diferenciación y penetración de mercado”.
- Mejorar los tiempos de entrega a domicilio para añadir valor al servicio que brindan.
- Se realizarán capacitaciones técnicas al personal para contar con personal calificado y capacitado.

- Se reforzarán las acciones actuales de marketing para lograr captar mayor participación en el mercado.

5.3 OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

- I. Desarrollo de una misión, visión y políticas para la empresa.
- II. Determinar los objetivos estratégicos para la firma.
- III. Definir los programas.
- IV. Confeccionar planes de acción para cumplir con los objetivos.
- V. Implementar herramientas de control de gestión.

5.4 HORIZONTE TEMPORAL DE PLANEACIÓN

El horizonte temporal del presente plan estratégico es de 3 años ya que se cree que es el tiempo óptimo para desarrollar e implementar las diversas estrategias con sus respectivas acciones para alcanzar los objetivos propuestos. Considerando principalmente el entorno cambiante, inestable e incierto que se vive en el país, resulta mucho más complejo planificar a largo plazo.

5.5 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico comenzará con la definición de la Misión, la Visión y los Valores de la empresa. Seguidamente abordaremos la formulación de los objetivos

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

estratégicos, los que fijarán el rumbo de las estrategias que se idearán a posteriori teniendo presente que deberán estar definidas en pos de la consecución de estos objetivos. La definición de estas directrices estratégicas marcará la pauta a seguir en el horizonte temporal de este plan para que pueda ejecutarse y controlarse su marcha de manera efectiva.

La planificación estrategia se desarrolla en el marco de una serie de pasos a seguir, como se indicó en el marco teórico. En este capítulo se seguirán estos pasos o etapas para presentar la propuesta estratégica a la empresa Maxihogar:

Primer paso: Desarrollo de una misión y visión estratégica.

Segundo paso: Establecer objetivos.

Tercer paso: Crear estrategias para alcanzar los objetivos.

Cuarto paso: Ejecutar la estrategia.

Quinto paso: Evaluar el desempeño.

Primer paso: Desarrollo de la misión y visión estratégica.

Al abordar este Plan Estratégico, Maxihogar se ha de enfrentar ante el reto de definir las decisiones estratégicas de más largo alcance, formadas por términos tan utilizados en la administración empresarial como son Misión, Visión y Valores.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

La importancia de estos términos puede parecer banal cuando se desconoce el verdadero valor de los mismos. Representan la identidad de la organización, la síntesis de aquellos valores que impulsan a la empresa a la creación de objetivos corporativos que se deben cumplir para el funcionamiento de cualquier proyecto empresarial.

Al definir por lo tanto estos términos, estamos dotando de alguna forma de sentido a la cultura del desempeño diario, estamos fijando una serie de proposiciones que componen el más alto nivel de lo que la empresa significa y la forma en que desarrollarán la actividad para la obtención de resultados.

En definitiva, se trata de hacer saber a los trabajadores, para que emplean su tiempo en la empresa, a los clientes cómo somos capaces de responder a sus necesidades y que todo ello sea capaz de dotar de alma a este proyecto empresarial que significa Maxihogar.

Al definir la misión, estamos realizando una declaración escrita en la que se concreta la razón de ser o propósito de nuestra organización. Con la definición de la visión, buscaremos dotar de imagen a lo que deseamos que nuestra empresa sea en el futuro, con lo que marcaremos el rumbo de la organización. Con los valores corporativos nos estamos refiriendo a la definición de los ideales y principios que representan los ejes de conducta y el carácter de la empresa. En definitiva expresan los rasgos de identidad de la organización en un intento de responder a la pregunta ¿En qué creemos?

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

De acuerdo al diagnóstico realizado, se puede observar que la empresa no cuenta con una misión de negocio ni una visión estratégica formal. A continuación se proponen las siguientes, junto a una serie de valores:

5.5.1 Visión

“Satisfacer y superar las expectativas de nuestros clientes, a través de una experiencia de compra que combine de manera óptima productos, servicios y conveniencia, logrando así su reiterada preferencia”.

5.5.2 Misión

“Contribuir a mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, ofreciendo productos de primera calidad, en cada ciudad en las que nos insertemos y brindando un servicio que le permita satisfacer sus expectativas y necesidades”.

5.5.3 Valores

- ✓ Mejora continua.
- ✓ Búsqueda de la excelencia.
- ✓ Competitividad.
- ✓ Pasión y compromiso.
- ✓ Procesos flexibles.
- ✓ Confianza en el equipo humano.
- ✓ Orientación al cliente.

5.5.4 Políticas Organizacionales

A continuación se presentan políticas generales para orientar a la acción, tomar decisiones y servir de guía a todo el personal de la empresa Maxihogar. Esta herramienta debe ser comprendida y respetada por todos los miembros de la organización.

- ❖ La empresa evaluará permanentemente los cambios del medio externo para sostener el dinamismo y adaptarse con rapidez a los mismos.

- ❖ Se estimula la creatividad del personal de la empresa y se apoya la concreción de ideas superadoras.

- ❖ La empresa alienta la búsqueda continua de oportunidades como herramientas de crecimiento.

- ❖ Se busca la eficiencia en la administración de los recursos de toda la empresa, para mejorar la rentabilidad y productividad de la misma.

- ❖ Se fomentará la labor participativa en equipo, basado en la confianza, la honestidad y el respeto mutuo.

- ❖ Se procurará optimizar el compromiso del conjunto de empleados y la identificación con la empresa, desarrollando el potencial de cada integrante de la organización, mediante el permanente apoyo, capacitación y reconocimiento.

- ❖ La empresa fortalecerá todas las acciones tendientes a mejorar el marketing y la gestión de calidad en la atención al cliente.

Segundo paso: Desarrollo de Objetivos

Objetivos generales

- Mejorar la Organización y Gestión interna de los procesos de la empresa.
- Incrementar la facturación en un 35% en los próximos 3 años.
- Ampliar la base de clientes en un 6% a partir de la prestación de servicios

adicionales y mejorados.

Se fijó dichos objetivos de acuerdo a:

- ✓ Ventas históricas
- ✓ Crecimiento del rubro entre un 5% a un 7%
- ✓ Propuestas

Fundamentación de los objetivos de la propuesta:

Una organización con sus recursos humanos capacitados, comprometidos y alineados con la estrategia de la empresa, resulta esencial para la implementación de cualquier plan, ya que son, quienes en definitiva, llevarán a cabo las acciones tendientes al logro del mismo. Asimismo, los procesos internos normalizados y una eficiente gestión de los mismos, es clave para llevar a cabo esta propuesta. Por ello, se definió como primer objetivo, ***“Mejorar la Organización y Gestión interna de los procesos de la empresa”***.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

Cualquier decisión estratégica que adopte una empresa debe traducirse no sólo en beneficios cualitativos sino también, y como aspecto más importante, en resultados cuantitativos que se traduzcan en mejoras considerables en su rentabilidad. Siguiendo como base los fundamentos de la estrategia de crecimiento utilizada, se establece el objetivo de ***“Incrementar la facturación en un 35% en los próximos 3 años”***, mediante acciones complementarias de marketing (canal web, promociones, venta directa) y el perfeccionamiento en los tiempos y alcance de la logística de envíos a domicilio.

Por último el objetivo de ***“Ampliar la base de clientes en un 6% a partir de la prestación de servicios adicionales y mejorados”*** podrá ser logrado, poniendo en marcha la estrategia competitiva de Diferenciación. Como ya se mencionó anteriormente, la empresa necesita tener una ventaja competitiva que la diferencie de sus rivales y le permita captar más clientes en el mercado actual, para así lograr mejorar su posicionamiento y competitividad. Personal de venta que brinde una mejor calidad de atención, servicios de calidad, agilidad y mayor cobertura en los envíos a domicilio, son algunos aspectos que pueden ayudar a la empresa a lograr una diferenciación y cierta ventaja por sobre los demás competidores.

Objetivos específicos

Programa N°1: “Optimizando nuestra logística”

Objetivo específico N°1: Aumentar la base de clientes en un 15% anual a través de la incorporación del sistema de envío a domicilio a todo el país.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

Objetivo específico N°2: Ampliar en un 10% las zonas de entrega y agilizar los envíos a domicilios de 72hs promedio a 48hs para incrementar las ventas en un 2 % anual.

Programa 2: “Desarrollando el Marketing”

Objetivo específico 1: Incrementar el posicionamiento de la empresa en internet mediante marketing digital en campañas publicitarias por Google o Facebook, aumentando las visitas en un 30% al cabo de dos años.

Objetivo específico 2: Incrementar las ventas un 25% anual por canal web.

Objetivo específico 3: Realizar cuatro promociones anuales, a partir del segundo semestre del primer año del plan, para ganar un 10% de clientes adicionales al final del plan.

Programa 3: “Mejorar la Organización Interna”

Objetivos específico N°1: Planificar al menos dos capacitaciones anuales en aspectos técnicos a partir del primer año del plan para mejorar el asesoramiento y atención al cliente.

Objetivo específico N°2: Entrenar al personal con poder de decisión para la obtención sistemática de ventajas competitivas sostenibles y defendibles en el tiempo frente a los competidores directos.

Tercer paso: Crear Estrategias

5.6 ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS TÁCTICOS

Niveles de estrategias Estrategia corporativa:

Este nivel de estrategia se aplica a empresas con múltiples negocios. La firma opera en un solo negocio por ende no cuenta con esta estrategia.

Estrategia comercial

La estrategia que se llevará a cabo en la empresa “Maxihogar “será la estrategia de diferenciación y penetración de mercado. Se persigue la estrategia competitiva de Diferenciación, para obtener una diferencia respecto a sus competidores en cuanto a la atención y servicio al cliente, como en sus productos; ya que se considera que la atención al cliente es uno de los factores críticos de éxito de la industria más relevante. Todos los programas aquí propuestos, se alinean a esta estrategia.

En cuanto a la estrategia de crecimiento, la empresa enfocará sus esfuerzos para mejorar su posicionamiento en el mercado actual con sus productos actuales, utilizando la Penetración de mercado para lograrlo. El mercado ofrece oportunidades de crecimiento que la empresa está en condiciones de aprovechar, para ello necesitará afianzar sus acciones de marketing y mejorar el tiempo y el alcance de los envíos a domicilio.

Estrategia funcional

En este nivel se implementarán estrategias para distintas áreas de la empresa. Las estrategias se diseñaron e implementaron en base a la etapa diagnóstica. Los puntos más críticos que se observaron fueron las áreas de logística, marketing y recursos humanos, tanto por sus debilidades como por el potencial a desarrollar en sus fortalezas. Es por ello que el plan estratégico se enfoca en estas áreas.

Si bien la planeación estratégica implica el compromiso y accionar de todas las áreas de la empresa y todo el personal, esta propuesta se centra y analiza con profundidad las áreas críticas para el éxito del plan.

A continuación se presentan cada estrategia y plan de acción, con su respectivo programa para alcanzar los objetivos propuestos.

OPTIMIZANDO NUESTRA LOGISTICA

- Reorganizar el sistema actual de envíos a domicilio, incluyendo nuevas zonas y agilizando el tiempo de entrega.
- Servicio de entrega a domicilio a todo el país, con dos o más empresas de logística, para generar competencia entre ellas y mejorar costos.

DESARROLLANDO EL MARKETING

- Reorganizar el presupuesto de marketing para reasignar mayor dinero al marketing digital.
- Community manager.

MEJORAR LA ORGANIZACIÓN INTERNA

- Capacitación técnica a los empleados.
- Brindar incentivos.
- Fomentar la comunicación interna.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

Programa N°1: "Optimizando nuestra Logística" - Área de Logística -

Programas	Objetivos	Beneficio Esperado	Responsable	Indicador
Logística	Objetivo específico N°1: Aumentar la base de clientes en un 15% anual a través de la incorporación del sistema de envío a domicilio a todo el país.	- Captar más clientes	Área de Logística	Cantidad de clientes año n/ Cantidad de clientes año n -1
	Objetivo específico N°2: Ampliar en un 10% las zonas de entrega y agilizar los envíos a domicilios de 72hs promedio a 48hs para incrementar las ventas en un 2 % anual.	- Agilizar tiempos - Fidelizar clientes - Captar más clientes	Área de Logística	Cantidad de clientes año n/ Cantidad de clientes año n -1 Encuestas a clientes

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

A. Objetivos:

- Aumentar la base de clientes en un 15% anual a través de la incorporación del sistema de envío a domicilio a todo el país.
- Ampliar en un 10% las zonas de entrega y agilizar los envíos a domicilios de 72hs promedio a 48hs para incrementar las ventas en un 2% anual.

B. Estrategia N°1: Eficiencia organizacional, una estrategia para competir y crecer.

Táctica N°1: Alianza con operadores logísticos de alcance nacional.

a. Objetivo:

Con esta táctica se dará cumplimiento a los dos objetivos planteados, tanto la de agilizar los tiempos de entrega a domicilio en la provincia, como de llegar localmente a lugares donde actualmente Maxihogar no puede llegar con sus camiones de reparto, y extenderse a todo el país con dicho servicio. Esta táctica consiste en tercerizar el servicio de entrega a domicilio realizando alianzas con operadores logísticos de alcance nacional.

De acuerdo a las encuestas realizadas a clientes, se detectó como oportunidad de mejora, la posibilidad de brindarles la comodidad de recibir los productos en su domicilio, en cualquier punto de la provincia y el país, y en tiempos acorde a sus necesidades. De esta manera y siguiendo la estrategia de diferenciación, al añadir

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

valor a los servicios de la firma, agilizando los tiempos de entrega y llegando a cualquier lugar del país, se lograría penetrar en el mercado actual, ampliando la base de clientes e incrementando las ventas. Además se cubrirían las necesidades del nicho de clientes que por su localización geográfica, no llegan los servicios de entrega a domicilio, logrando captar y fidelizar esa base de clientes, hasta ahora, no atendida por la empresa ni por sus competidores.

b. Cronograma:

Esta táctica se llevará a cabo en el primer año del plan estratégico y estará sujeta a modificaciones de acuerdo a beneficios alcanzados.

c. Responsable:

La gerencia junto con el encargado de logística, se encargarán de contratar un operador logístico que llegue a todas las localidades del país.

d. Mecanismos de control

El personal contratado informará al encargado de logística con el fin de controlar si los objetivos propuestos fueron alcanzados. El principal indicador serán las facturas diarias emitidas mediante este canal de comercialización. Otro indicador será comprobar al cierre del ciclo si las ventas fueron alcanzadas según los objetivos.

5.7 PRESUPUESTO PROGRAMA LOGISTICA

La tercerización del servicio de envío a domicilio no generará costo alguno para la empresa Maxihogar, ya que estará a cargo del cliente.

Con la implementación de esta táctica se espera incrementar las ventas anuales en \$9.984.000 aproximadamente, ya que se proyecta realizar 8 envíos extras por día con un gasto promedio por cliente de \$4000.

5.7.1 ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO

Como se observa en la etapa diagnóstica, la empresa cuenta con ciertas debilidades en el área de logística. De acuerdo a lo analizado respecto a la falta de organización y coordinación en ciertos aspectos del área, y realizando los resultados que arrojaron las encuestas a clientes, se diseñó esta táctica con el fin principal de hacer más eficiente los procesos de entrega a domicilio. Maxihogar, es una empresa que más que inversiones necesita reorganización para potenciar sus fortalezas. Mejorar y ampliar el actual sistema de envío a domicilio, no solo permitirá ser más eficientes en el tiempo, sino también captar mayor cantidad de clientes lo que genera naturalmente en incremento en las ventas. Actualmente los clientes del interior de la provincia o que viven en barrios alejados de las sucursales, a más de un radio de 15 kilómetros, no podían acceder al servicio de entrega a domicilio.

En esta etapa se le propone a la empresa contratar un operador logístico externo encargado de realizar dichos envíos. La empresa comenzará a crecer su

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

cartera de clientes, ya que resulta un servicio de gran importancia para ellos, fidelizando la marca. Además los beneficios para la empresa se comenzarán a reflejar en el corto plazo, ya que no genera costos de ningún tipo, porque el cliente pagará el servicio de envío a domicilio.

Se espera realizar al menos 208 envíos mensuales extras, lo que correspondería a un promedio de 8 envíos por día. Se conoce que el gasto promedio por cliente es de \$4000, por lo que con este servicio adicional se espera incrementar las ventas anuales en \$9.984.000 aproximadamente.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

Programa N°2: “Desarrollando el Marketing” - Área Comercial -

Programas	Objetivos	Beneficio Esperado	Responsable	Indicador
Marketing	Objetivo específico N°1: Incrementar el posicionamiento de la empresa en internet mediante marketing digital en campañas publicitarias por Google o Facebook, aumentando las visitas en un 30% al cabo de dos años.	<ul style="list-style-type: none"> - Captar más clientes - Fidelizar clientes - Mayor presencia en el mundo digital 	- Encargado de MKT - Community manager	- Cortes de facturas diarias - Satisfacción al cliente
	Objetivo específico N°2: Incrementar las ventas en un 25% anual por canal web.	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de ventas en un 25% 	- Encargado de MKT	% Incremento de ventas
	Objetivo específico N°3: Realizar cuatro promociones anuales, a partir del segundo semestre del primer año del plan, para ganar un 10% de clientes adicionales al final del plan.	<ul style="list-style-type: none"> - Captar más clientes - Fidelizar clientes 	- Encargado de MKT	- Encuesta a clientes

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

a. Objetivos:

- Incrementar el posicionamiento de la empresa en internet mediante marketing digital en campañas publicitarias por Google o Facebook, aumentando las visitas en un 30% al cabo de dos años.
- Incrementar las ventas un 25% anual por canal web.
- Realizar cuatro promociones anuales, a partir del segundo semestre del primer año del plan, para ganar un 10% de clientes adicionales al final del plan.

b. Estrategia: Diferenciación y posicionamiento.

Táctica N°1: Contratar a un community manager.

a. Objetivo:

Esta táctica apunta a penetrar en la mente de los consumidores a través de nuevos medios. El mundo digital ha crecido de una manera considerable en los últimos años, siendo el mismo uno de los más utilizados por aquellas empresas que quieran captar nuevos clientes, informar sobre sus productos y servicios, obtener un mayor alcance en su demanda como también brindar un espacio de interacción entre la empresa y el cliente, todo esto a un costo no muy significativo en relación a los medios tradicionales.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

Estamos en una era plenamente conectada, donde la tecnología nos envuelve y condiciona nuestro comportamiento y modo de comunicarnos. La adopción de una estrategia digital por parte de la empresa le permitiría a la misma añadir valor a sus servicios, brindando un espacio de interacción y estando más cerca del cliente.

El marketing online y en los medios sociales aporta grandes ventajas y la posibilidad de promocionar y potenciar la presencia de la empresa, abriendo las puertas del negocio a un público objetivo significativamente mayor. Se decidió realizar esta táctica, considerando la innovación del marketing como factor de cambio en la industria y como factor crítico de éxito. Estas herramientas proporcionan una serie de beneficios y oportunidades a explotar por parte de la empresa.

Actividades a realizar por parte del community manager

El community manager, basándose en los recursos y objetivos de la organización desarrollará nuevas estrategias para promocionar los productos y servicios en los distintos canales web que presenten oportunidad de posicionar a la empresa y obtener un incremento de ventas.

El community manager tendrá a su cargo las siguientes actividades:

- Gestión perfiles en nombre de la empresa
- Redacción de posts en las redes sociales
- Interactuar con clientes

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

- E-mail marketing
- Realización de informes acerca del impacto del uso de estos canales y el retorno cuantitativo
- Análisis de las tendencias y los comportamientos de los clientes
- Campañas en google adward y Facebook

b. Cronograma

Esta táctica se llevará a cabo en el segundo año del plan estratégico. Considerando los costos, la importancia y los beneficios, se decidió que dicha táctica sea de carácter permanente.

c. Responsable

Los encargados de RRHH y de MKT conjuntamente realizarán la contratación del community manager. El encargado de marketing trabajará de manera conjunta con el community manager y será el responsable de llevar a cabo las actividades antes mencionadas.

d. Mecanismos de control

El encargado de marketing mediante el seguimiento de las campañas será el encargado de evaluar la efectividad de la táctica. Realizará un seguimiento mediante los cortes de facturas para determinar en cuanto creció la clientela mensual, anual. A su vez el community manager utilizará herramientas online para

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

verificar indicadores como tasa de entrega de los mails, tasa de apertura, tasa de clicks, tasa de conversión, crecimiento de seguidores, entre otros.

Táctica N°2: Realizar promociones según época del año para ganar clientes a partir del segundo semestre del primer año del plan.

a. Objetivo y actividades a realizar:

Esta actividad consiste en organizar sorteos promocionales en distintas épocas del año a aquellas personas que decidan participar llenando un cupón que se les entregará al ingresar al local, o a través de nuestro sitio web completando los datos que les solicitara en la solapa sorteo.

El primer sorteo del año será en la temporada de Enero, época en la que estaremos próximos a reyes magos, donde los clientes participarán llenando datos con el fin de captar bases de datos con emails, nombre y apellido, para luego realizar campañas de email marketing, y generar tráfico en los salones y pagina web. Los participantes podrán ganar importantes premios como tablets, celulares, o consolas de video juego.

El segundo sorteo se realizará en la época de invierno Junio – Julio, época de lluvias y temperaturas bajas. Los clientes participarán por calefactores o artículos del hogar pequeños.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

PRESUPUESTO PARA EL PROGRAMA DE MARKETING			
AÑO 2017			
Táctica	Concepto	C.Mensual	CT
1. Contratación community manager	Remuneración	\$10.000	\$120.000
2. Campaña marketing digital	Community manager(social media)	\$50.000	\$600.000
3. Premios	Sorteos		\$30.000
Total Presupuesto			\$750.000
AÑO 2018			
1. Encargado community manager	Remuneración	\$10.000	\$120.000
2. Campaña marketing digital	Community manager(social media)	\$50.000	\$600.000
3. Premios	Sorteos		\$30.000
Total Presupuesto			\$750.000
AÑO 2019			
1. Encargado community manager	Remuneración	\$10.000	\$120.000
2. Campaña marketing digital	Community manager(social media)	\$50.000	\$600.000
3. Premios	Sorteos		\$30.000
Total Presupuesto			\$750.000
Total del Programa			\$2.250.000

5.8.1 ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO

Los objetivos desde el primer año en el área de Marketing es la contratación de un community manger como primera medida. Con el ingreso de este especialista a la empresa se comenzará el despliegue de la campaña de marketing digital en Google y Facebook para realizar presencia en el mundo virtual. Además, reforzar las acciones de marketing con promociones estacionales a través de distintos sorteos que comenzarán a implementarse a partir del segundo semestre de este primer año de plan.

Lo que se espera con la táctica de marketing digital, las promociones y el nuevo especialista en el área, es promocionar los productos y servicios a través de distintos medios, con el objetivo de añadir valor a los servicios y obtener un mayor alcance en la demanda. Cuantitativamente con esta táctica se espera incrementar las ventas en un 25% a partir de su implementación. Los objetivos cualitativos:

- Atraer nuevos clientes
- Fidelizar antiguos
- Ofrecer las promociones mediante distintos medios
- Nuevos medios
- Mayor alcance en los clientes
- Posicionar a la empresa en lo más alto del mercado.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

ESTRATEGIA: DEPTO DE MARKETING/ PROGRAMA				
BENEFICIOS				
Año	2017	2018	2019	Total
Campañas publicitarias - marketing digital/social media-community manager / promociones	\$6.000.000	\$6.000.000	\$6.000.000	\$18.000.000
Total por año	\$6.000.000	\$6.000.000	\$6.000.000	\$ 18.000.000
COSTOS				
Concepto	2017	2018	2019	Total
Community manager	\$120.000	\$120.000	\$120.000	\$360.000
Marketing digital y social media	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$1.800.000
Sorteos	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$900.000
Total por año	\$750.000	\$750.000	\$750.000	\$2.250.000
UTILIDAD NETA	\$5.250.000	\$ 5.250.000	\$ 5.250.000	\$ 15.750.000

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

Programa N°3: “Mejorar la Organización Interna” - Área de RRHH -

Programas	Objetivos	Beneficio Esperado	Responsable	Indicador
RRHH	Objetivos específico N°1: Planificar al menos dos capacitaciones anuales en aspectos técnicos a partir del primer año del plan para mejorar el asesoramiento y atención al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar una mejor atención al cliente - Incrementar las ventas en un 6% 	Encargado de RRHH - Consultora	Encuesta de satisfacción al cliente N° de empleados capacitados (Ventas del período actual- ventas del período anterior/ventas del período anterior)
	Objetivo específico N°2: Entrenar al personal con poder de decisión para la obtención sistemática de ventajas competitivas sostenibles y defendibles en el tiempo frente a los competidores directos.	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con personal altamente calificado 	Encargado de RRHH - Consultora	N° de empleados capacitados Evaluación y seguimiento personalizado a cada empleado capacitado

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

a. Objetivos:

- Planificar al menos dos capacitaciones anuales en aspectos técnicos a partir del primer año del plan para mejorar el asesoramiento y atención al cliente.
- Entrenar al personal con poder de decisión para la obtención sistemática de ventajas competitivas sostenibles y defendibles en el tiempo frente a los competidores directos

b. Estrategia: Diferenciación en calidad de atención

c. Tácticas

Táctica N°1: Reforzar las acciones del encargado de Recursos Humanos.

a. Objetivo

En la etapa diagnóstica se pudo observar que aunque la empresa cuenta con un departamento formal de Recursos Humanos, la misma presenta ciertas debilidades o bien necesita reforzar los puntos fuertes que posee. Hay actividades inherentes al área que aún no se realizan o no se logran consolidar como prácticas permanentes en la empresa.

Lo que se propone como primera medida con este programa es gestionar y mejorar todos los aspectos referidos al personal. Maxihogar tiene muchas potencialidades en sus distintas áreas y más que grandes inversiones dinerarias,

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

consideramos que una reorganización interna incurriría en excelentes resultados cualitativos y cuantitativos en un futuro.

Con las capacitaciones tanto en aspectos técnicos como el entrenamiento de los mandos medios, lo que se espera por un lado es motivar al personal brindándoles nuevos conocimientos y por otro lado, contar con personal calificado, esto mejoraría la atención al cliente y se obtendrían mejores resultados.

Descripción de nuevas actividades del encargado

- Planificar las necesidades futuras de personal.
- Realizar planes formales de capacitación: el encargado estará a cargo de detectar las necesidades de capacitación en las distintas áreas de la empresa. Organizará las capacitaciones anuales. Las que se proponen en este trabajo, es primordialmente sobre aspectos técnicos a la fuerza de ventas, empleados de logística y mandos medios actuales y aspirantes.
 - Diseñar y establecer formalmente Manuales organización y funciones.
 - Diseñar políticas de incentivos y premios al personal: Se propone en esta instancia, implementar un programa de incentivos mensuales al mejor empleado. Para ello se tendrán en cuenta los siguientes aspectos: Llegar en horario al lugar de trabajo, voluntad y predisposición en ofrecer máxima calidad en el servicio, presencia e imagen. El premio al mejor empleado será designado por sus compañeros de trabajo. Cada sucursal brindará sus propios incentivos. Este programa incentivará a que cada uno desarrolle sus tareas eficientemente y estén motivados en sus jornadas

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

de trabajo lo que reflejará una mejor atención al cliente. El premio corresponderá a un premio por mes de \$1500.

- Evaluación de resultados: Por otra parte el responsable del área de RRHH estará a cargo de evaluar y medir los resultados de la capacitación para determinar si la misma resulto efectiva. A su vez evaluará al personal en aspectos como motivación, satisfacción laboral, sentido de pertenencia mediante encuestas y entrevistas.

- Eventos: Se realizarán eventos a lo largo del año para unir al grupo, fomentar el buen clima entre compañeros, mantener un equipo de trabajo comprometido y lograr un sentido de pertenencia. Se realizarán eventos en días festivos como día del trabajador, despedidas de fin de año con cena y premios. Se anotarán en un calendario los cumpleaños del personal para festejar en el ámbito laboral.

b. Cronograma:

Esta táctica se llevará a cabo en el segundo año del plan estratégico. La misma será de carácter permanente.

c. Responsable

El responsable de las actividades detalladas será el encargado de recursos humanos.

d. Mecanismos de control

El encargado de RRHH evaluará la efectividad de las capacitaciones y las distintas acciones motivadoras y de clima organizacional, mediante encuestas de satisfacción y con el control de facturación para determinar el aumento en las ventas.

Táctica N°2: Capacitación al personal en aspectos técnicos

Como se pudo observar en la etapa diagnóstica, la empresa no cuenta con planes de capacitaciones durante el año. Es por esto que se vio la necesidad de capacitar al personal de la empresa para mejorar el servicio brindando.

a. Objetivos:

Brindar conocimientos técnicos a la fuerza de ventas y al personal con poder de decisión en las distintas funciones. El objetivo principal es adiestrar al personal para lograr su desarrollo como profesional, además de motivar e incentivar.

Las capacitaciones técnicas se llevarán a cabo al menos dos veces por año, por lo que el contenido de las mismas se organizarán de manera tal de cubrir las necesidades de entrenamiento que se vayan observando durante el año. Se entregarán certificados de participación a cada empleado capacitado.

Las capacitaciones que se proponen se llevarán a cabo en los siguientes meses y atenderán las siguientes temáticas:

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

A- CAPACITACION TECNICA

- *Meses:* Marzo y Agosto

• *Temática:* Se realizarán capacitaciones en aspectos meramente técnicos directamente relacionadas con el comportamiento e interés del consumidor en las distintas épocas y temporadas. En estos meses se tratarán anticipadamente los aspectos técnicos necesarios para atender las distintas consultas de los clientes respecto a la demanda estacional que se produce en la época invernal y en el verano. Se considera necesario desarrollar estas capacitaciones para aprovechar al máximo el potencial de los productos, brindarle al cliente la solución adecuada y ofrecer un mejor asesoramiento.

- *Destinatarios:* están destinadas a la fuerza de ventas.
- *Lugar:* sala de reuniones.

B- ENTRENAMIENTO DE MANDOS MEDIOS

- *Meses:* Abril y Septiembre

• *Temática:* el presente programa propone 6(seis) módulos de entrenamiento y capacitación a los mandos medios con el objetivo de optimizar su desempeño, lo que se verá reflejado en una mejor organización interna y en un incremento en los resultados económicos. Como objetivos específicos del entrenamiento se pueden mencionar:

- ❖ Diagnosticar áreas de mejora organizacional e individual.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

❖ Sensibilizar acerca de las claves de del liderazgo organizacional y ejercitar las competencias vinculadas.

❖ Entrenar a los participantes en los procesos de comunicación humana aplicada al ámbito laboral.

❖ Fortalecer el trabajo en equipo y entrenar a los mismos en el desarrollo de habilidades afines.

❖ Motivar desde el aprendizaje y la recreación.

❖ Integrar el recurso humano y mejorar las relaciones interpersonales.

- *Destinatarios:* están destinadas al personal con poder de decisión, mandos medios actuales que tengan personal a cargo (jefes/coordinadores/responsables de área, etc.).

- *Lugar:* sala de reuniones.

b. Cronograma:

Las capacitaciones técnicas se llevarán a cabo en los meses de Marzo y Agosto los dos primeros años del plan en principio.

El entrenamiento de mandos medios se realizará en los meses de Abril y Septiembre, dos módulos por año, 6 en total. Se llevará a cabo a partir del primer año del plan.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

c. Presupuesto:

Las capacitaciones se realizarán en la sala de reuniones de casa central de la empresa, por lo que no se incurrirá en gasto alguno respecto al lugar de dictado. Se estima que se gastara \$500 por cada curso destinado a refrigerio, lo que asciende a \$2000 pesos al año.

Las capacitaciones técnicas no tendrán costo alguno ya que será un servicio gratuito brindando por las distintas marcas.

Para el entrenamiento a mandos medios se contratará a una consultora de RRHH para que lleve a cabo las capacitaciones. Cada curso tendrá un costo de \$3250 por lo que anualmente el costo total será de \$6500.

d. Responsables:

El responsable de inscribir en los cursos será el encargado de RRHH. Las distintas marcas estarán a cargo de brindar la capacitación técnica, y la consultora PROACTIVA del entrenamiento de mandos medios.

e. Mecanismos de control:

Se utilizarán diversas herramientas para controlar las acciones implementadas. Una de ellas será la encuesta a los clientes para determinar el nivel de servicio ofrecido y la satisfacción de los mismos. Por otra parte se evaluará al personal de la empresa para determinar el nivel de conocimiento en diversos

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

aspectos. Se realizarán reuniones individuales y grupales preguntando sobre diversos aspectos para determinar el conocimiento técnico.

Otro indicador será ver el número de empleados capacitados en el año para verificar si se cumplió con el objetivo.

Por otra parte se compararán anualmente las ventas antes de los planes de capacitación con las ventas después de los mismos.

5.9 PRESUPUESTO TOTAL PARA EL PROGRAMA DE RECURSOS HUMANOS.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

PRESUPUESTO PARA EL PROGRAMA DE RECURSOS HUMANOS			
AÑO 2017	Concepto	C.Mensual	CT
Táctica			
1. Capacitación en aspectos técnicos	Refrigerio	\$500	\$1.000
2. Entrenamiento mandos medios	Consultora/ Refrigerio	\$3.750	\$7.500
3. Incentivos	Incentivos	\$24.000	\$288.000
Total Presupuesto			\$296.500
AÑO 2018			
1. Capacitación en aspectos técnicos	Refrigerio	\$500	\$1.000
2. Entrenamiento mandos medios	Consultora/ Refrigerio	\$3.750	\$7.500
3. Incentivos	Incentivos	\$24.000	\$288.000
Total Presupuesto			\$296.500
AÑO 2019			
1. Entrenamiento mandos medios	Consultora/ Refrigerio	\$3.750	\$7.500
2. Incentivos	Incentivos	\$24.000	\$288.000
Total Presupuesto			\$295.500
Total del programa			\$888.500

5.9.1 ANÁLISIS COSTOS – BENEFICIOS

Los beneficios de invertir en el personal son múltiples y los mismos impactan en los resultados de la empresa.

La capacitación al cliente no es un gasto sino una inversión a futuro en la cual se benefician ambas partes. Los planes de capacitaciones permiten en el personal desarrollar conocimientos y competencias necesarias para que la firma pueda cumplir con sus estrategias y objetivos. Por otra parte un personal capacitado y motivado rinde mucho más en su puesto de trabajo que uno sin capacitación, logrando así una mayor productividad en su puesto y aumentando la eficacia organizacional. Todos estos beneficios repercuten en una mejor atención al cliente (factor crítico de éxito en la industria en estudio) y esto impactaría directamente en el incremento de las ventas.

Beneficios Cualitativos:

- Contar con personal calificado.
- Aumentar la motivación
- Mejorar los servicios de atención al cliente
- Adquisición de conocimientos técnicos
- Eficiencia en el trabajo
- Mejora el desempeño
- Incrementa la productividad
- Sentido de pertenencia

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

Beneficios Cuantitativos:

Sin lugar a dudas que las capacitaciones al personal traen como consecuencia la mejora en los resultados de la empresa. Una empresa con personal altamente calificado, brindará una mejor atención y asesoramiento al cliente que una sin duda alguna.

Con dichos planes, se esperan aumentar las ventas anuales en pesos en un 1%. Según la experiencia de la empresa Honda Argentina (encargada de brindar atención en aspectos técnicos), los resultados comienzan a reflejarse en el corto plazo, mejorando la atención al cliente e incrementando notoriamente las ventas. Lo que se espera con estas capacitaciones, además de los incentivos, es concretar entre 3 a 4 ventas más por sucursal por día. Si se sabe que el gasto promedio por cliente es de \$4.000, las ventas esperadas serian de \$4.368.000.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

PROGRAMA TÁCTICO: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS				
<i>BENEFICIOS</i>				
Año	2017	2018	2019	Total
Plan de	\$4.368.000	\$4.368.000	\$4.368.000	\$ 13.104.000
Total por año	\$4.368.000	\$4.368.000	\$4.368.000	\$ 13.104.000
<i>COSTOS</i>				
Concepto	2017	2018	2019	Total
Capacitación aspectos técnicos	\$1.000	\$1.000	-	\$2.000
Entrenamiento mandos medios	\$7.500	\$7.500	\$7.500	\$22.500
Premios /incentivos	\$288.000	\$288.000	\$288.000	\$864.000
Total por año	\$296.500	\$296.500	\$295.500	\$888.500
UTILIDAD NETA	\$4.071.500	\$4.071.500	\$4.072.500	\$12.215.500

5.10 ANÁLISIS COSTOS – BENEFICIOS DE TODOS LOS PROGRAMAS

A continuación se reflejan los costos y beneficios totales del plan estratégico.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

ANALISIS COSTO- BENEFICIO DEL PLAN ESTRATEGICO				
ESTRATEGIA AREA DE LOGISTICA				
Concepto	2017	2018	2019	TOTAL POR ESTRATEGIA
BENEFICIOS	\$ 9.984.000	\$ 9.984.000	\$ 9.984.000	\$ 29.952.000
COSTOS	-	-	-	-
UTILIDAD NETA	\$ 9.984.000	\$ 9.984.000	\$ 9.984.000	\$ 29.952.000
ESTRATEGIA AREA COMERCIAL				
Concepto	2017	2018	2019	TOTAL POR ESTRATEGIA
BENEFICIOS	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 18.000.000
COSTOS	\$750.000	\$750.000	\$750.000	\$ 2.250.000
UTILIDAD NETA	\$5.250.000	\$5.250.000	\$5.250.000	\$ 15.750.000
ESTRATEGIA AREA RRHH				
Concepto	2017	2018	2019	TOTAL POR ESTRATEGIA
BENEFICIOS	\$ 4.368.000	\$ 4.368.000	\$ 4.368.000	\$13.104.000
COSTOS	\$ 296.500	\$ 296.500	\$ 295.500	\$ 888.500
UTILIDAD NETA	\$ 4.071.500	\$ 4.071.500	\$ 4.072.500	\$ 12.215.500
TOTAL POR AÑO	\$ 19.305.500	\$ 19.305.500	\$ 19.306.500	\$ 57.917.500

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

5.11 PRESUPUESTO TOTAL DE LOS PROGRAMAS/TÁCTICAS

PROGRAMAS/TÁCTICAS	MONTO PRESUPUESTADO
MARKETING	
Community manager x 3 años	\$360.000
Marketing digital y social media x 3 años	\$ 1.800.000
Sorteos x 3 años	\$ 900.000
TOTAL PROGRAMA	\$ 2.250.000
RECURSOS HUMANOS	
Capacitación aspectos técnicos x 2 años	\$ 2.000
Entrenamiento de mandos medios x 3 años	\$ 22.500
Premios / Incentivos x 3 años	\$ 864.000
TOTAL PROGRAMA	\$ 888.500
TOTAL PRESUPUESTO PLAN ESTRATÉGICO	\$ 3.138.500

5.12 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

Como bien se menciona en el diagnóstico de la empresa, las debilidades y falencias no se presentan de manera específica sino más bien en distintos ámbitos y áreas. Es por ello que se pretende con la siguiente matriz, establecer prioridades en la implementación de las acciones estratégicas y tácticas diseñadas, en base a la necesidad de la empresa.

En primer lugar, se considera necesario comenzar a **desarrollar la estrategia y táctica del programa de logística, a partir del primer año del plan**, por dos motivos importantes. Por un lado, es la estrategia que sin requerir inversión alguna daría resultados visibles en el corto plazo. Por otro lado, tampoco necesita un proceso de reorganización interna ya que su implementación consiste en formar una alianza con operadores logísticos externos.

Mediante la tercerización del servicio de entrega a domicilio, se pretende hacer más eficiente algunos procesos del área y aprovechar la oportunidad de mejorar el servicio de atención al cliente, llegando a todos los lugares y de manera satisfactoria. La táctica de este programa permitirá reducir ciertos los costos, agilizar tiempos y brindar un servicio más completo y diferencial, además de generar una alta competitividad.

Por otra parte, en el área comercial se detectó oportunidades del mercado que aún no están aprovechadas y que la empresa tiene el potencial para acceder a ellas.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

Considerando el marketing como factor crítico de éxito en la industria y factor de cambio se decidió seguir implementar este programa.

Por ello, **en segundo lugar**, se llevaran a cabo las acciones estratégicas y tácticas del **programa de marketing**. A continuación se establece el orden cronológico y de importancia relativa de las acciones y su fundamentación práctica:

- **Los sorteos** serán en fechas predeterminadas, teniendo en cuenta la estación del año o eventos festivos. **Se comenzará a partir del segundo semestre del primer año del plan**. Se considera relevante comenzar con esta táctica, como refuerzo de otras acciones comerciales, ya que no requieren inversión (los sorteos son de productos que comercializa la empresa), y tampoco requiere organización interna ni capacitación de los empleados para llevarla a cabo. Además, los resultados serán visibles casi de inmediato ya que se apunta principalmente a la fidelización de clientes.
- **Las siguientes tácticas a implementar es la contratación del community manager a partir del segundo año del plan**, quien desplegara todas las acciones del **marketing digital**, que se considera de suma importancia para la empresa, ya que las mismas le proporcionarán nuevos clientes, mayor presencia en el mundo digital, incrementar su posicionamiento en el mercado y lograr la fidelización de los clientes.

Siguiendo con las cuestiones humanas, se considera muy importante los aspectos ligados al personal. La empresa a pesar de tener un área formalmente

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

establecida de RRHH cuenta aún con ciertas falencias el activo más importante de cualquier organización. Considerando la atención al cliente como un factor crítico de éxito, trabajar en capacitaciones técnicas sería de suma importancia para establecer ventajas competitivas. Así como también, se considera esencial para mejorar la organización interna de la empresa, entrenar a quienes toman decisiones operativas diariamente y reforzar las acciones del área.

Finalmente **las acciones de RRHH** se consideran de menor importancia relativa, ya que si bien se prevé realizar las capacitaciones **a partir del primer año del plan**, y reforzar las funciones del encargado de RRHH desde el segundo año del plan, los resultados no se reflejarán de inmediato. Vale aclarar, que no se le quita jerarquía a las cuestiones del personal, sino por el contrario, se considera que es un camino largo, constante y esencial para los resultados futuros de la empresa. Pero para este plan se prioriza la consecución los logros a corto plazo.

Enumeración de los programas y tácticas

1. Programa “Optimizando nuestra logística”

I. Táctica: Alianza operador logístico

2. Programa “Desarrollando el Marketing”

I. Táctica: Community manger

II. Táctica: Marketing digital

III. Táctica: Promociones

3. Programa “Mejorando la organización interna”

I. Táctica: Complementación de responsabilidades del encargado de RRHH

II. Táctica: Capacitación aspectos técnicos y Entrenamiento mandos medios

III. Táctica: Incentivos

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

MATRIZ DE PRIORIZACION CRONOLOGICA																																								
PROGRAMA	AÑO 2017												AÑO 2018												AÑO 2019															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1 LOGISTICA	T1																																							
2 MARKETING	T1																																							
	T2																																							
	T3																																							
3 RRHH	T1																																							
	T2																																							
	T3																																							

CAPITULO VI:

CONCLUSIONES DEL

TRABAJO FINAL

6 CONCLUSIONES DEL TRABAJO FINAL

El presente documento representa un proyecto de aplicación adaptado a la empresa Maxihogar SRL, que tras realizar profundos análisis mediante diversas herramientas y técnicas se pudo abordar en un diagnóstico de situación, lo que permitió posteriormente elaborar el plan estratégico para la firma. Las principales conclusiones a las que se arriba son las siguientes:

CONCLUSIONES

✓ Luego del análisis del ambiente externo se determinó que en el mercado en el que opera la empresa, se presenta un futuro incierto e inestable pero con oportunidades de crecimiento, por lo cual la empresa deberá estar preparada en un futuro actuando de acuerdo a un plan estratégico que le permita tomar el mando de su destino.

✓ La empresa opera en un mercado sumamente competitivo, con muchas empresas operando en la industria buscando diferenciarse para establecer ventajas. Por ello se analizaron los factores críticos de éxito de la industria con el fin de brindarle a la empresa información clave para poder obtener una ventaja sostenida por sobre los competidores.

✓ El ámbito interno de la empresa ha mostrado ciertas falencias y debilidades que corregir. Se observó principalmente la falta de planificación en diferentes áreas por parte de la empresa, lo que le impedía alcanzar su máximo potencial.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

✓ Se pudo detectar que la firma puede aprovechar aún más su imagen, trayectoria y conocimiento contando con un plan estratégico que le permita servir de guía y mejorar su gestión interna a largo plazo para así alcanzar los objetivos propuestos.

✓ Maxihogar desde su creación no ha contado con una planeación estratégica para su gestión institucional, por lo que su crecimiento ha sido intuitivo y por su experiencia práctica en el rubro y del mercado.

✓ “Maxihogar SRL.”, no posee detalladamente sus procesos, funciones y tareas, lo cual ha causado ciertas ineficiencias en distintas áreas de la empresa.

✓ La empresa posee mucho potencial que aún no pudo ser aprovechado en su totalidad, no por falta de recursos ni inversión, si no por una falta de planificación y organización interna.

✓ Las estrategias planteadas en este trabajo final, ayudarán a que la empresa llegue a una posición más competitiva en el sector, aumentando su participación el mercado y fortaleciendo la imagen de la compañía dentro de la industria y de los clientes potenciales.

RECOMENDACIONES

➤ Se recomienda a la empresa contar con una dirección eficiente, con sistemas de planificación adaptables a las necesidades del mercado.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

- Se recomienda definir, formalizar y comunicar sus objetivos, su misión, su visión y su estrategia a todo el personal interno para la consecución de los objetivos propuestos.
- Se recomienda a la empresa planificar la sucesión de generaciones venideras mediante el desarrollo de un protocolo familiar, tema fundamental para la supervivencia, el crecimiento y la perdurabilidad de la empresa familiar.
- Difundir, implantar y evaluar el cumplimiento de la planificación estratégica que se ha diseñado para Maxihogar, el cual le permitirá direccionar sus procesos hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos como ventaja competitiva dinámica, flexible y capaz de adaptarse a situaciones cambiantes en el tiempo.
- Se recomienda que la gerencia apoye y se comprometa con este esfuerzo de cambio.
- Elaborar un manual de funciones y procesos, de acuerdo a las necesidades de la empresa; tomando como punto de partida y guía, lo relevado en el presente trabajo.
- Revisar y adecuar los procesos de gestión gerencial con el fin de mejorar su capacidad para realizar diagnósticos, supuestos y mejorar su planeación estratégica.
- Realizar la segmentación de sus mercados con el fin ubicar nichos y mejorar la participación de mercado.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

➤ Continuar en la búsqueda de calidad en el servicio para con el cliente, tratando siempre satisfacer sus necesidades. Debe seguir siendo la política mejor ejecutada por todos los integrantes de la empresa.

➤ Realizar reuniones entre los directivos que les permitan comunicar sus pensamientos acerca de la empresa para que no exista contradicciones en la dirección de la misma y todos se dirijan al cumplimiento de las metas con las estrategias apropiadas de acuerdo a la situación de la empresa.

➤ Se recomienda implementar evaluaciones de desempeño mensuales para que los empleados conozcan su rendimiento, cuáles son sus deficiencias para que trabajen en estas y mejoren su productividad en la empresa.

➤ Preocuparse por el bienestar de sus empleados no solo en la parte laboral, también en la personal, ayudará a que este pueda brindar su máximo potencial en la empresa. Para esto se recomienda implantar actividades de recreación para los empleados y sus familias.

➤ Se recomienda seguir analizando y evaluando alternativas en lo que respecta a los factores críticos de éxito, ya que los mismos, desarrollados y explotados eficazmente marcarán una ventaja competitiva respecto a sus competidores.

➤ Se le recomienda el uso de herramientas de control que le permita verificar si los objetivos fueron cumplidos en tiempo y forma. Implementar un Cuadro de Mando Integral con sus respectivos indicadores de gestión.

LOGROS

✓ Al realizar el presente trabajo final de grado se alcanzaron todos los objetivos planteados los cuales se encaminaron a dar un aporte al desarrollo de la empresa.

✓ Mediante este trabajo se ha logrado aplicar los conocimientos académicos adquiridos, fortaleciendo el aprendizaje para un mejor desenvolvimiento personal y profesional en el campo empresarial.

✓ Por medio del diagnóstico empresarial, su análisis y posterior aplicación del plan estratégico se cumplirá la totalidad de los objetivos (general y específicos) que se formularon al inicio del trabajo y se dará solución a los problemas encontrados. El Plan Estratégico propuesto, guiará a la compañía al futuro deseado por sus directivos.

✓ Las recomendaciones y soluciones brindadas en este documento, están siendo estudiadas por parte de la dirección de Maxihogar, para ponerlas en práctica lo cual es algo muy importante para el autor ya que se ha valorado el trabajo que se realizó.

CAPITULO VII:

BIBLIOGRAFIA

7 BIBLIOGRAFÍA

- Belausteguigoitia, I. (2006). Empresas familiares. Mc Graw Hill.
- Buj, S. G. (2003). Dirección estratégica. Madrid: Mc Graw Hill.
- Deming, W. (1989). Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- E, S. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona: Plaza & Janes.
- E.Porter, M. (2000). Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Compañía Editorial Continental.
- Garrido, S. (2003). Dirección estratégica. Madrid: Mc Graw Hill.
- John F. Rockart, C. V. (1981). A primer on critical success factors. Massachusetts.
- Kaplan, R. y. (2000). Cuadro de mando integral. Barcelona: Gestión.
- Keller, K. &. (2000).
- Koontz, H. (2004). Administración. Una perspectiva global. México.
- Leach, P. (1996). La empresa familiar. Barcelona: Granica.
- Norton, & Kaplan. (1992).
- Schein. (1998). La cultura organizacional y el liderazgo. Barcelona: Plaza & Janes.
- Strickland, T. &. (2008). Administración estratégica. México: Mc Graw Hill.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

- Strickland, T. y. (2008). Administración Estratégica.
- Weihrich, & Koontz. (1998). Mexico: Mc Graw Hill.

SITIOS WEBS

- <http://www.indec.mecon.ar/>
- <http://www.lanacion.com.ar/1870073-preven-otro-ano-de-caida-delconsumo><http://www.pagina12.com.ar/diario/ultimas/20-296127-2016-04-03.html>
- <http://www.telam.com.ar/notas/201603/139682-consumo-inflacion-precios-canasta-basica.html>
- <http://www.infobae.com/2016/03/06/1795248-ventas-minoristas-cayeron-45-febrero-la-perdida-del-poder-adquisitivo>
- <http://www.infobae.com/2016/04/06/1802530-el-mercado-motos-acumula-tres-meses-caida-ventas>
- http://www.ieco.clarin.com/economia/Fuerte-contraccion-consumo-marzo-llego_0_1562843720.html
- <http://www.lanacion.com.ar/1878960-heladeras-la-eficiencia-le-gana-al-precio>
- <http://www.iprofesional.com/notas/226683-Venta-de-electrodomsticos-baja-10-pero-las-cadenas-lograron-amortiguar-la-cada-con-medidas-antidevaluacin>
- http://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=1&id_tema_3=37

CAPITULO VIII:

ANEXOS

8 ANEXO

A continuación se detallan las diversas técnicas utilizadas para recabar información pertinente y necesaria.

8.1 ENTREVISTA A SOCIOS GERENTES

1. ¿Cómo fueron los comienzos de la empresa en el mercado santiaguense?
2. Describa la actividad a la que se dedica de la empresa.
3. ¿Cuáles son los principales clientes? ¿A qué segmentos se dirige la empresa?
4. ¿Cuántos empleados trabajan en su empresa?
5. ¿Brinda algún tipo de capacitación a los empleados?
6. ¿Cuenta la empresa con organigramas formalmente establecidos?
7. ¿Cuántos departamentos conforman la empresa?
8. ¿La empresa cuenta con planes de publicidad y promoción?
9. ¿Cómo considera la relación que tiene con los empleados? ¿Qué tipo de liderazgo surge con los mismos?
10. ¿Cuál es la misión y visión de la empresa? ¿Cuáles son los valores fundamentales de la misma?
11. ¿Tiene la organización una estrategia formal a seguir? ¿Cómo reacciona la empresa ante cambios en el entorno?
12. ¿Cuáles son sus proveedores más importantes y cómo es la relación con los mismos?

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

13. ¿Considera a la competencia para establecer el precio de los productos que ofrece la empresa?
14. ¿Considera que su empresa se encuentra posicionada dentro del mercado local?
15. ¿Cuáles son los principales competidores? ¿Cómo considera la competencia en el mercado?
16. ¿Cuál cree usted que es su mayor ventaja dentro del mercado?
17. ¿Cuáles considera que podrían ser los factores críticos de éxito del mercado?
18. ¿Cuál considera que es la mayor competencia o capacidad interna de la empresa?
19. ¿Cuáles cree que son las principales fortalezas y debilidades que tiene la empresa?

8.1.1 Protocolo de entrevista número a socio gerente 1

Lugar: Casa central, Tucumán 157

Horario: 9:00 hs.

Entrevistado: Socio gerente 1. Aldo Llugdar

Instrumento: Entrevista

Tipo: Abierta

Entrevista a socio gerente Aldo Llugdar

1. Comenzamos en el año 1999 con una estructura muy chica, éramos 4 personas de las cuales 3 pertenecen actualmente al directorio, todos hacíamos de todo y por supuesto un único local, que si bien estaba ubicado estratégicamente, era pequeño y no disponía de mucha mercadería. Había mucha competencia y nos tocó luchar con negocios en su momento mucho más fuerte que nosotros.

2. La empresa se dedica a la comercialización de electrodomésticos, muebles, motos, tecnología, equipamiento comercial, audio profesional, etc. y el otro pie importante del negocio es el financiero, ofreciendo préstamos en efectivo y financiación en nuestros productos a través del crédito personal.

3. Maxihogar se dirige a todo tipo de público, sin diferenciación de sexo, edad y factor económico ya que ofrecemos una línea de productos muy amplia y diferentes formas de pago.

4. Tenemos casi 300 empleados activos.

5. Si, brindamos capacitación, sobre todo en mandos medios y gerenciales, pero sabemos que es uno de nuestros puntos débiles, aunque solo en algunas áreas.

6. Si disponemos de organigrama y está disponible para cualquier empleado que desee verlo.

7. Tenemos 5 áreas importantes, comercialización, administración, finanzas, servicio técnico, sistemas y logística.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

8. Sí, tenemos un presupuesto anual destinado a promoción y publicidad, el cual lo dividimos por medios publicitarios, como vía pública, internet, televisión, radio.

9. La relación con nuestros empleados es buena, tenemos muy buen clima laboral, lo que me parece importante para la efectividad de sus trabajos, nadie trabaja bajo presión, mientras se cumplan los objetivos.

10. La misión es contribuir a mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, ofreciendo productos de primera calidad, en cada ciudad en la que nos insertamos. Satisfacer y superar las expectativas, a través de una experiencia de compra que combine de manera óptima, productos, servicios y conveniencia, logrando así su reiterada preferencia. Nuestra visión es a largo plazo, ya que la relación con nuestros clientes no termina con la venta de un producto, justamente en ese momento es cuando comienza.

11. Si bien tratamos de inculcarles nuestros pensamientos al personal, nos falta una formal. Nuestros valores principales son la honestidad, respeto, compromiso, seriedad, libertad, calidad, orientación al cliente.

12. La organización si tiene una estrategia formal a seguir con un horizonte temporal a largo plazo, la empresa es sensible a los cambios en el entorno, en cuanto a las políticas económicas regidas por el gobierno sobre todo, porque cuando hay alguna crisis económica lo primero que se ve afectado es el bolsillo del usuario y cuando eso sucede el comercio comienza decrecer y por lo tanto todo es una rueda.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

13. Tenemos muchos proveedores importantes, ya que trabajamos con más de 500 firmas activas, pero podemos nombrar algunas como Gafa, Honda, Yamaha, Newsan, Philips, Sony, Samsung, etc. Nuestra relación es excelente y tratamos de mantenerlas permanentemente porque es un punto muy fuerte en la comercialización.

14. Sí, es un mercado muy competitivo, y siempre buscamos ser referentes en el tema del precio con respecto a nuestra competencia, es un factor diferenciador nuestro.

15. Si, está posicionada en el mercado local, y somos referentes en el norte, por nuestra gran cantidad de sucursales.

16. Nuestros principales competidores además de las grandes cadenas como Fravega, Garbarino, Musimundo, Cetrogar, Ribeiro, tenemos varios contrincantes locales como Las Malvinas y Castillo, las cuales están muy bien posicionadas con muchos años de experiencia.

17. Nuestra mayor ventaja dentro del mercado es la amplia gama de rubros, financiación propia, precios competitivos

18. Hoy sin dudas los factores críticos del éxito en el rubro son para mí el trato personalizado al cliente y la buena atención

19. La mayor competencia o capacidad interna de la empresa podría ser, el compañerismo que existe entre el personal. Las principales fortalezas de la empresa son las distintas vías que tenemos de comercialización como por ejemplo la cantidad y diversidad de negocios físicos, y por otra parte el comercio electrónico

que lo tenemos muy bien desarrollado y que gracias a estos hoy podemos llegar a cualquier usuario del país en su casa o trabajo sin necesidad de moverse. Otra de las fortalezas sería el clima que todavía perdura de empresa familiar. La principal desventaja que tenemos hoy podría ser un poco la falta de capacitación del personal y mandos medios.

8.1.2 Protocolo de entrevista a socio gerente número 2

Lugar: Casa central, Tucumán 157

Horario: 12:30 hs.

Entrevistado: Socio gerente 2. Alfredo Vittar

Instrumento: Entrevista

Tipo: Abierta

Entrevista a socio gerente Alfredo Vittar

1. Fueron de menor a mayor. Empezamos con una dotación de 4 personas haciendo todos de todo (compras, ventas, cajas, depósitos, etc.). Fuimos aprendiendo a medida que íbamos avanzando en el tiempo ya que no teníamos experiencia en el rubro.

2. La empresa se dedica a la comercialización de Artículos del Hogar, muebles, motos y servicios financieros.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

3. Nuestros clientes son el público en general, empleados públicos y privados, independientes, jubilados y pensionados.

4. Casi 300 empleados

5. Si, cursos y capacitaciones en técnicas de venta y desarrollo grupal. También cursos de técnicas de liderazgo y atención al cliente. Como así también capacitación de los productos comercializados.

6. Si

7. 4 departamentos. Comercial, financiero, RRHH y logística

8. Si, los mismos se definen de acuerdo a la época del año (invierno, verano, día del padre, día de la madre, etc.).

9. La relación con nuestros empleados es de colaboración y acompañamiento. Todos somos compañeros de trabajo a pesar de las distintas posiciones que ocupen dentro de la organización. Cada uno tiene responsabilidades y debe cumplir con sus obligaciones. Liderazgo participativo. Consultamos con todos los involucrados en la toma de decisiones.

10. La misión es contribuir a mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, ofreciendo productos de primera calidad, en cada ciudad en la que nos insertamos.

11. Parcialmente. Tenemos enunciados nuestros objetivos. Y es allí donde enfocamos nuestros esfuerzos. No es una estrategia rígida, ya que debemos ir adaptándonos a los diferentes escenarios que se plantean en nuestra economía y los cambios en el mercado.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

12. Nuestros proveedores más importantes son New San, Honda Motor de Argentina, en cuanto a nivel de facturación. Nuestra relación con ellos tiene dos aspectos, uno el estrictamente comercial y el otro el humano, ya que interactuamos con funcionarios y empleados de estas empresas intercambiando comentarios, experiencias, inquietudes acerca del negocio en general.

13. Sí, es uno de los puntos más importantes a tener en cuenta para ser competitivos,

14. Sí, tenemos una trayectoria de 25 años en el mercado con un crecimiento constante.

15. Nuestros principales competidores en el rubro son empresas locales y cadenas nacionales. También existe hoy en día la competencia generada en internet, con lo cual ya no se circunscribe al área física que ocupamos. Es un punto que se debe tener en cuenta como principal.

16. Una ventaja competitiva en el lugar en el que estamos, es saber a cerca de la idiosincrasia del consumidor. Tratamos de interpretar como piensa y que necesita con el fin de satisfacer su demanda.

17. El estar enfocado permanentemente en el mercado, siendo competitivos y defendiendo la rentabilidad

18. La capacidad de reacción ante las distintas problemáticas que surgen de los cambios en la economía. La atención al cliente, la calidad y variedad de productos se encuentran entre las más importantes. Pienso que en el rubro, el

asesoramiento al cliente es fundamental, la cantidad para abastecer demandas grandes y la variedad para satisfacer diferentes necesidades.

19. Entre las fortalezas, lo que mencionamos anteriormente, la capacidad de reacción rápida antes los cambios que surgen. Otra de las fortalezas es interpretar la idiosincrasia de la gente de los lugares en donde nos establecemos. Otra es el seguimiento permanente de la rentabilidad con el fin de hacer de la empresa el mejor negocio posible. Con respecto a las debilidades, nos comparamos con otras cadenas a nivel nacional los cuales tienen distintos volúmenes de negocios y que podrían tener mejores precios de costo. Otro tema es la falta de personal capacitado, lleva mucho tiempo la formación de la gente, pero se está encaminando.

8.2 ENCUESTA A PERSONAL DE LA EMPRESA MAXIHOGAR

1. ¿La empresa cuenta con misión y visión? Si su respuesta es afirmativa, escríbala.
2. ¿Cómo considera el servicio que ofrece la empresa?
 - a. Muy bueno
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Malo
 - e. Muy malo
3. ¿Las condiciones de trabajo son adecuadas para el cumplimiento de las funciones?
 - a. Si
 - b. No

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

4. ¿Conoces cuántas áreas hay en la empresa y los niveles jerárquicos de éstas?

Menciónalas

5. ¿Consideras que existe una clara definición de funciones en tu área?

a. Si

b. No

6. ¿La empresa le brinda capacitación?

a. Si

b. No

7. ¿Consideras que existe unidad de mando en la organización?

a. Si

b. No

8. ¿Cómo es la relación que mantiene con los niveles superiores?

a. Muy buena

b. Buena

c. Regular

d. Mala

e. Muy mala

9. ¿La comunicación con los niveles superiores es fluida?

a. Siempre

b. Casi siempre

c. A veces

d. Casi nunca

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

e. Nunca

10. ¿Te sientes parte de la organización?

a. Si

b. No

11. ¿Siente satisfacción por su trabajo?

a. Siempre

b. Casi siempre

c. A veces

d. Nunca

e. Casi nunca

12. ¿Su opinión es escuchada y tomada en cuenta?

a. Siempre

b. Casi siempre

c. A veces

d. Casi nunca

e. Nunca

13. ¿Cómo considera la relación con sus compañeros de trabajo?

a. Muy buena

b. Buena

c. Regular

d. Mala

e. Muy mala

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

14. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo?

- a. Muy bueno
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Malo
- e. Muy malo

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

Enunciado	Siempre/ Muy Buena/ Si	Casi Siempre Buena	A veces/ Regular	Casi nunca/ Mala/ No
1. ¿La empresa cuenta con misión y visión?	78%			23%
2. ¿Cómo considera el servicio que ofrece la empresa?	23%	70%	7%	
3. ¿Las condiciones de trabajo son adecuadas para el cumplimiento de las funciones?	83%			17%
4. ¿Conoces cuántas áreas hay en la empresa y los niveles jerárquicos de	88%			12%
5. ¿Consideras que existe una clara definición de funciones en tu área?	83%			17%
6. ¿La empresa le brinda	68%			32%
7. ¿Considera que existe unidad de mando en la organización?	100%			
8. ¿Cómo es la relación que mantiene con los niveles superiores?	25%	75%		
9. ¿La comunicación con los niveles superiores es fluida?		50%	23%	27%
10. ¿Te sientes parte de la	100%			
11. ¿Siente satisfacción por su trabajo?	13%	70%	17%	
12. ¿Su opinión es escuchada y tomada en cuenta?	15%	58%	17%	10%
13. ¿Cómo considera la relación con sus compañeros de trabajo?	45%	55%		
14. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo?	28%	62%	10%	
Total encuestados 40				

RESULTADOS ENCUESTA

RESUMEN RESULTADOS ENCUESTA



Como se puede observar en el gráfico los resultados fueron positivos en los temas ya planteados.

8.3 ENCUESTAS A CLIENTES DE LA EMPRESA MAXIHOGAR

Esta encuesta se realizó escogiendo personas aleatoriamente en la provincia de Santiago Del estero. El total de encuestados fueron 130 personas/clientes mayores de 20 años (hombres y mujeres).

La encuesta a clientes se utilizó para determinar el nivel del servicio ofrecido por parte de la empresa, información que será útil en la formulación e implementación del plan estratégico.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

ENCUESTA A CLIENTES ACTUALES DE MAXIHOGAR SRL

1. Puede citar los locales comerciales de electrodomésticos y motos que ha visitado en el último año.

2. ¿Cómo fue la experiencia de su visita y/o compra en dichos locales?

- Excelente
 Muy buena
 Buena
 Regular

3. ¿A través de que medio conoció a nuestra empresa?

- Radio
 Diarios
 Internet/ Redes sociales
 Recomendación
 Otro

4. ¿Considera que existe una buena exhibición de los productos en nuestra empresa?

- Si
 No

5. ¿Qué características valora de nuestra empresa a la hora de comprar los productos?

Atención al cliente

- Disponibilidad y variedad de productos
 Calidad
 Asesoramiento y experiencia
 Precio

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

6. ¿Cómo calificaría la calidad de atención que brinda nuestra empresa?

Muy buena

Buena

Regular

Mala

7. ¿Qué tan capacitado considera que está el personal de nuestra empresa?

Muy capacitado

Moderadamente capacitado

Poco capacitado

Nada capacitado

8. En general, ¿con que frecuencia cumple nuestra empresa con sus expectativas?

Siempre

Usualmente

A veces

Rara vez

Nunca

9. Califique la calidad en general de nuestros productos

Muy buena

Buena

Regular

Baja

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

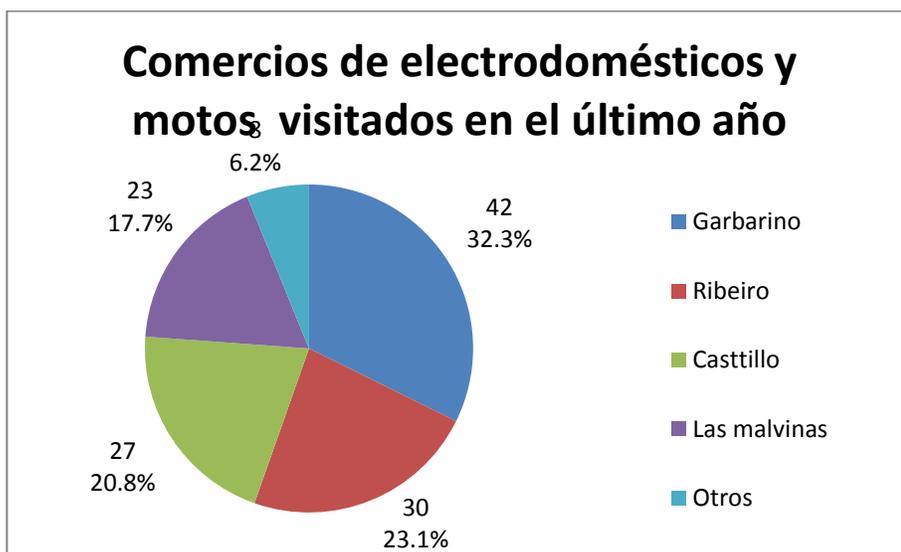
AGUSTIN VITTAR

10. ¿Qué aspectos considera que podríamos mejorar?

- Atención al cliente
- Servicio de entrega a domicilio
- Publicidad y promociones
- Variedad de productos
- Comodidad en el interior de los locales
- Otros.....

RESULTADOS DE ENCUESTA

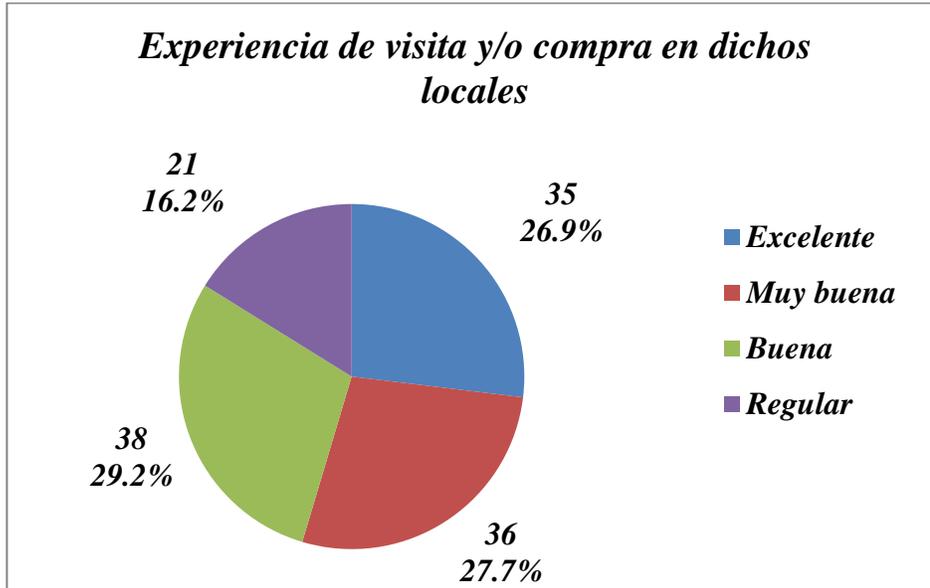
Comercios de electrodomésticos y motos visitados en el último año	cantidad	%
Garbarino	42	32,3
Ribeiro	30	23,1
Castillo	27	20,8
Las Malvinas	23	17,7
Otros	8	6,2
	130	



Experiencia de visita y/o compra en dichos locales	cantidad	%
Excelente	35	26,9
Muy buena	36	27,7
Buena	38	29,2
Regular	21	16,2
	130	

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

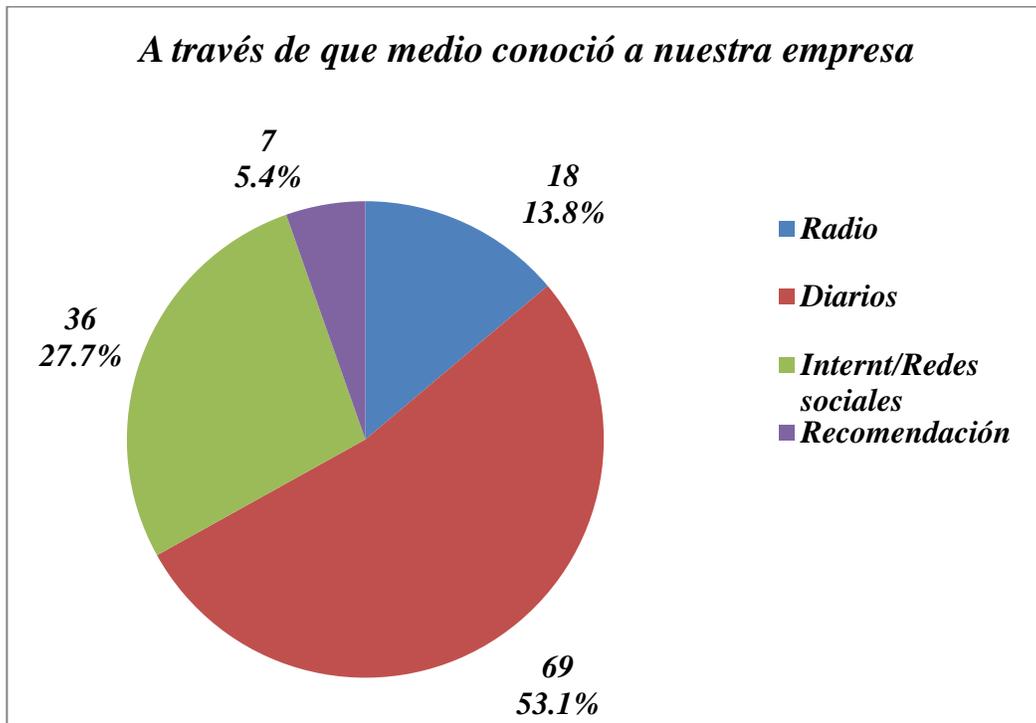
AGUSTIN VITTAR



A través de que medio conoció a nuestra empresa	cantidad	%
Radio	18	13,8
Diarios	69	53,1
Internet/Redes sociales	36	27,7
Recomendación	7	5,4
Otro		0,0
	130	

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

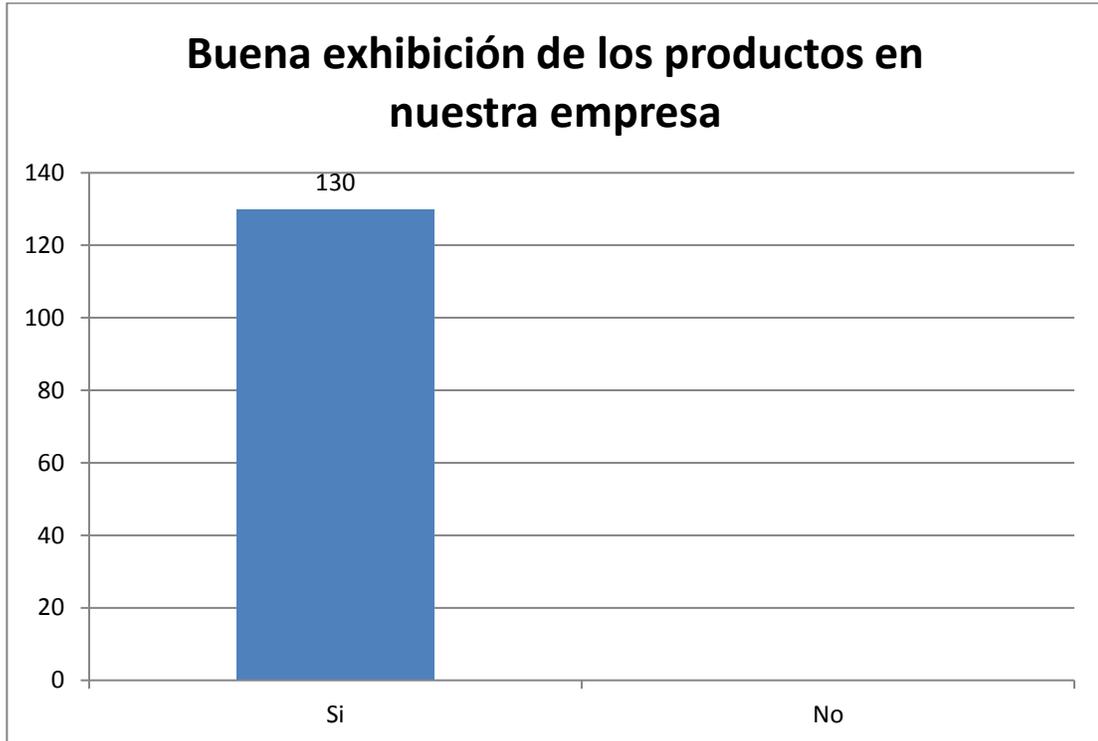
AGUSTIN VITTAR



Buena exhibición de los productos en nuestra empresa	cantidad	%
Si	130	100,0
No		0,0
	130	

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

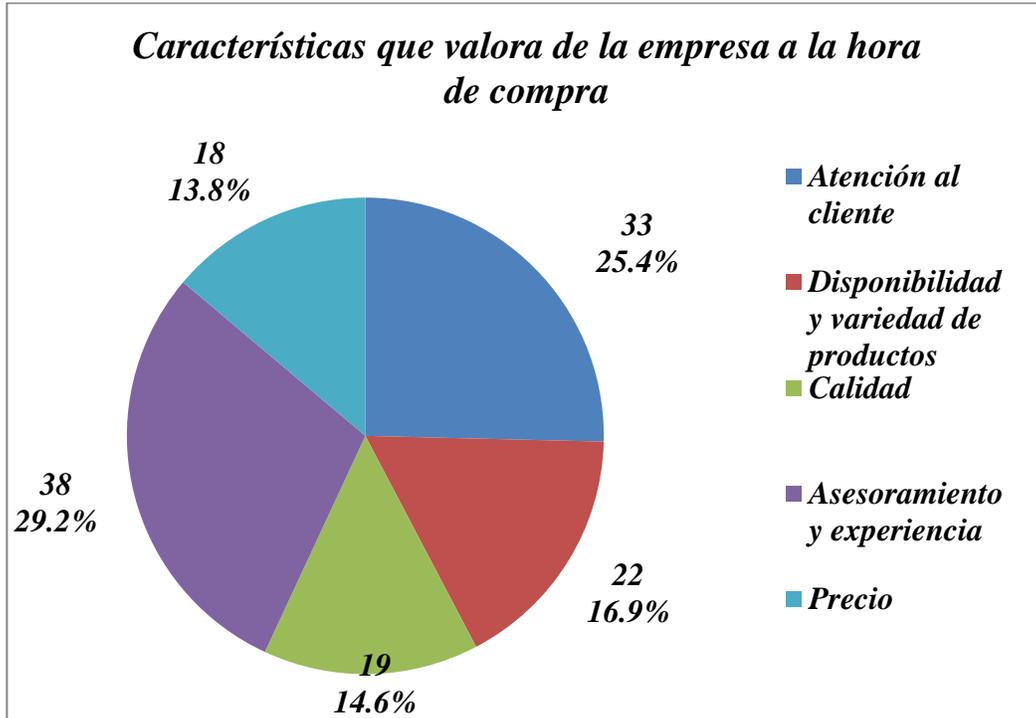
AGUSTIN VITTAR



Características que valora de la empresa a la hora de compra	cantidad	%
Atención al cliente	33	25,4
Disponibilidad y variedad de productos	22	16,9
Calidad	19	14,6
Asesoramiento y experiencia	38	29,2
Precio	18	13,8
	130	

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

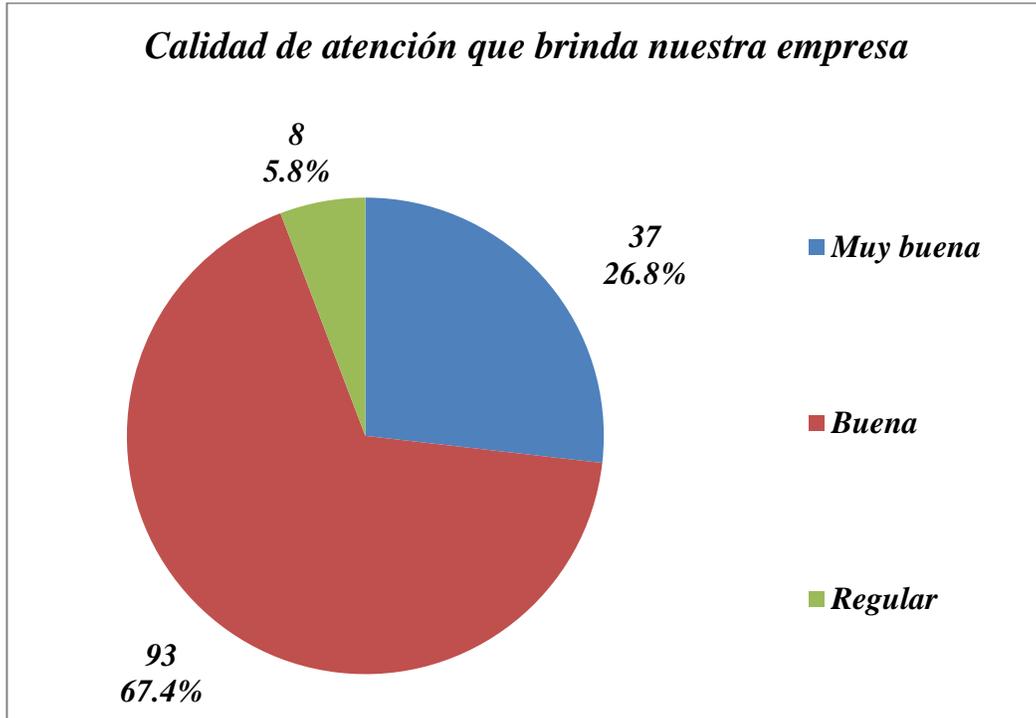
AGUSTIN VITTAR



Calidad de atención que brinda nuestra empresa	cantidad	%
Muy buena	37	28,5
Buena	93	71,5
Regular	8	6,2
Mala		0,0
	130	

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

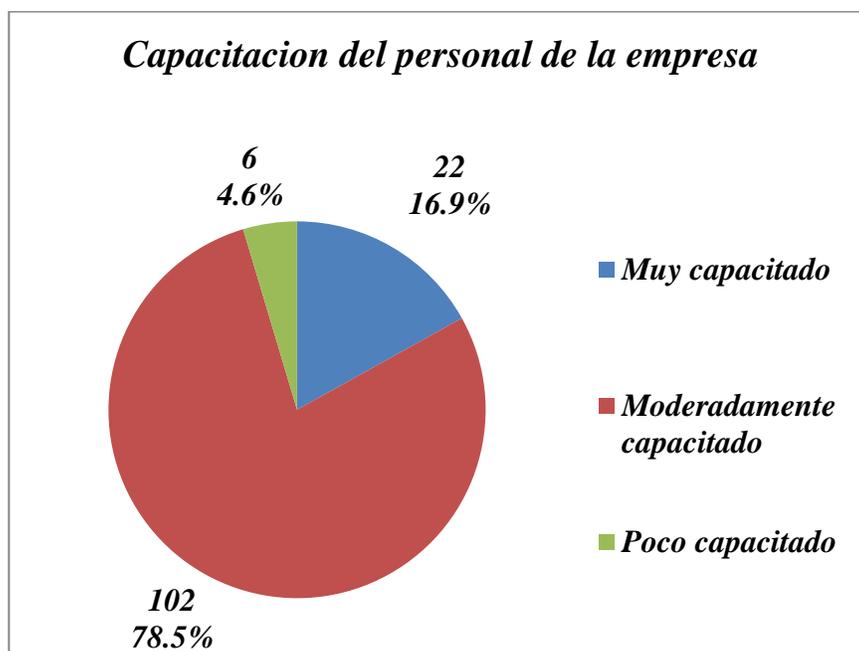
AGUSTIN VITTAR



Capacitación del personal de la empresa	cantidad	%
Muy capacitado	22	16,9
Moderadamente capacitado	102	78,5
Poco capacitado	6	4,6
nada capacitado		0,0
	130	

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

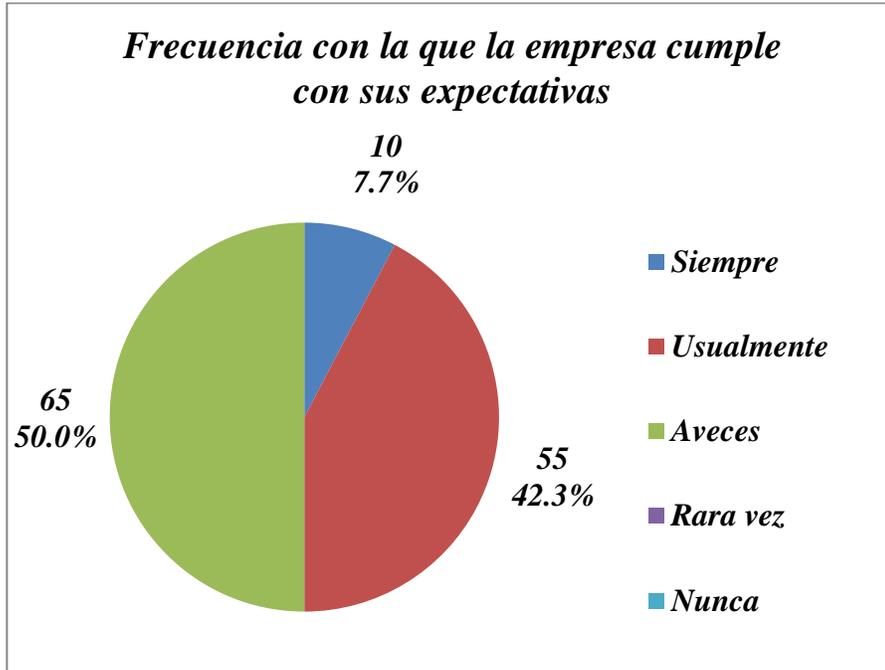
AGUSTIN VITTAR



Frecuencia con la que la empresa cumple con sus expectativas	cantidad	%
Siempre	10	7,7
Usualmente	55	42,3
A veces	65	50,0
Rara vez		0,0
Nunca		0,0
	130	

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

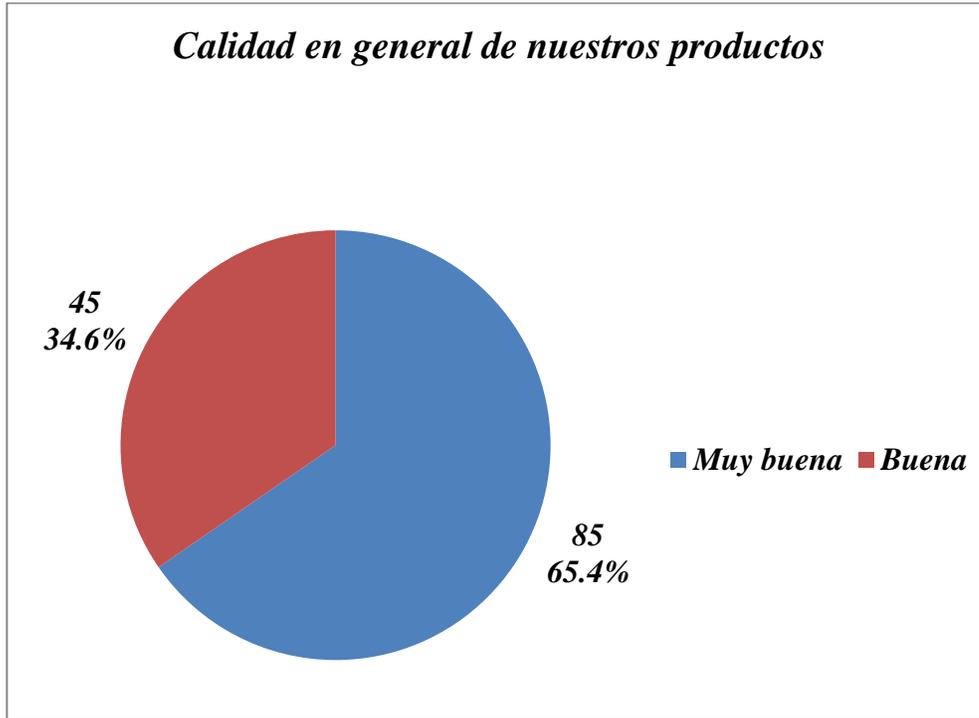
AGUSTIN VITTAR



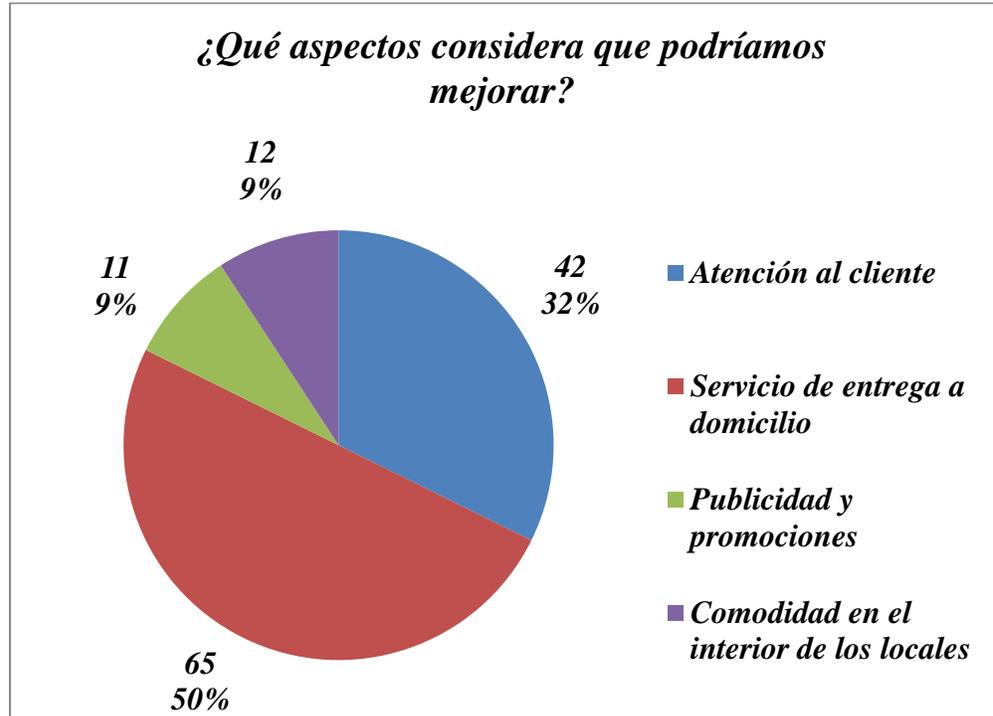
Calidad en general de nuestros productos	cantidad	%
Muy buena	85	65,4
Buena	45	34,6
Regular		0,0
Baja		0,0
	130	

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR



¿Qué aspectos considera que podríamos mejorar?	cantidad	%
Atención al cliente	42	32,3
Servicio de entrega a domicilio	65	50,0
Publicidad y promociones	11	8,5
Comodidad en el interior de los locales	12	9,2
Otros.....		0,0
	130	



8.4 VENTAS DE LA EMPRESA

A continuación se presentan:

- Ventas históricas en cantidad por línea de producto de los últimos años.
- Ventas históricas en pesos por línea de producto del año 2015.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

Título: Ventas de la empresa en cantidad de unidades vendidas por grupo de productos



Fuente: Información brindada por la empresa Maxihogar.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

Título: Ventas de la empresa en pesos por grupo de productos

Facturación x Grupos	2012	2013	2014	2015
LINEA MARRON	\$ 15.195.052	\$ 23.103.437	\$ 42.057.741	\$ 45.080.471
LINEA BLANCA	\$ 26.940.122	\$ 35.393.319	\$ 42.598.129	\$ 58.289.559
ELECTRODOMESTICOS	\$ 5.323.115	\$ 8.695.806	\$ 11.926.915	\$ 18.713.973
CLIMATIZACION	\$ 28.175.416	\$ 47.279.126	\$ 47.799.477	\$ 58.637.607
FOTOGRAFIA	\$ 2.049.437	\$ 2.603.383	\$ 2.061.552	\$ 1.612.536
INFORMATICA	\$ 10.533.233	\$ 14.468.963	\$ 15.442.547	\$ 26.189.484
AUDIO PROF	\$ 9.485.797	\$ 11.662.535	\$ 12.120.379	\$ 19.044.696
MOTOS	\$ 98.943.275	\$ 128.097.754	\$ 121.163.148	\$ 134.085.086
COLCHONES	\$ 4.132.362	\$ 6.536.748	\$ 7.389.274	\$ 13.524.303
MUEBLES	\$ 10.425.471	\$ 15.201.088	\$ 13.688.683	\$ 23.355.194
RODADOS	\$ 2.332.912	\$ 2.738.834	\$ 3.728.088	\$ 5.939.326
JARDIN	\$ 2.435.130	\$ 4.092.018	\$ 4.730.558	\$ 7.954.875
EQUIPAM COMERCIAL	\$ 1.697.072	\$ 2.900.960	\$ 4.051.096	\$ 7.264.811
FERRETERIA	\$ 1.699.644	\$ 2.495.909	\$ 3.169.173	\$ 5.662.313
REGALERIA	\$ 886.791	\$ 644.949	\$ 706.997	\$ 1.181.745
CELULARES	\$ 1.546.955	\$ 5.342.657	\$ 15.211.174	\$ 34.735.843
GARANTIAS EXTENDIDAS	\$ 7.224.507	\$ 12.840.674	\$ 14.038.681	\$ 31.980.064
PATENTAMIENTO	\$ 4.777.224	\$ 6.633.602	\$ 6.975.381	\$ 9.897.240
SERVICIOS	\$ 523.790	\$ 789.229	\$ 786.147	\$ 1.620.958
TOTAL	\$ 234.327.305	\$ 331.520.993	\$ 369.645.138	\$ 504.770.087

Fuente: Información brindada por la empresa Maxihogar.

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

8.5 ESTADO DE RESULTADOS

Título: Estado de resultados de la empresa Maxihogar, periodo 2015

MAXIHOGAR S.R.L. ESTADO DE RESULTADOS

Por el Ejercicio Anual Finalizado el 31/12/2015

Comparativo con el Ejercicio Anterior

	<u>31/12/2015</u>	<u>31/12/2014</u>
Ventas del Ejercicio (Nota 1)	400.514.182,77	273.302.544,57
Costo de Mercaderías Vendidas (Anexo II)	<u>-303.456.799,89</u>	<u>-200.877.890,16</u>
Resultado Bruto Operativo	97.057.382,88	72.424.654,41
Gastos de Comercialización (Anexo III)	-77.048.490,97	-44.678.254,83
Gastos de Administración (Anexo III)	<u>-10.244.128,96</u>	<u>-16.708.252,40</u>
Resultado Neto Operativo	9.764.762,95	11.038.147,18
Otros Ingresos (Nota 2.12)	1.851.206,00	1.364.290,15
Otros Egresos (Nota 2.13)	0,00	0,00
Resultados Financieros y Por Tenencia (Nota 2.14)	<u>-4.087.494,63</u>	<u>-3.398.016,77</u>
Resultado Neto	<u>7.528.474,32</u>	<u>9.004.420,56</u>
RESULTADO DEL EJERCICIO	<u>7.528.474,32</u>	<u>9.004.420,56</u>

Las notas y anexos adjuntos integran los estados contables
Ver informe del auditor, adjunto



C.P.N. SALVADOR PISTRUTTO
M. P. 410
C.P.C.E.S.E. - U.N.T.




MAXIHOGAR S.R.L.
C. P. N. ALDO F. ILUGDAR
SOCIO GERENTE

Fuente: Información brindada por la empresa Maxihogar

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

8.6 ESTADO PATRIMONIAL

Título: Estado Patrimonial de la empresa Maxihogar, periodo 2015.

MAXIHOGAR S.R.L.		
ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL		
Por el Ejercicio Anual Finalizado el 31/12/2015		
Comparativo con el Ejercicio Anterior		
ACTIVO	31/12/2015	31/12/2014
ACTIVO CORRIENTE		
Caja y Bancos (Notas 1 y 2.1)	775.477,91	1.069.526,24
Creditos por Ventas (Notas 1 y 2.2)	61.783.441,05	48.868.015,72
Otros Créditos (Notas 1 y 2.3)	24.241.667,71	24.072.096,23
Bienes de Cambio (Notas 1 y 2.4)	56.432.687,81	39.876.440,80
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	143.233.274,48	113.886.078,99
ACTIVO NO CORRIENTE		
Inversiones (Notas 1 y 2.5.)	2.733.000,00	0,00
Otros Créditos (Notas 1 y 2.3)	13.736.197,03	10.709.379,59
Bienes de Uso (Nota 1 y Anexo I)	4.870.771,62	5.408.805,20
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	21.339.968,65	16.118.184,79
TOTAL ACTIVO	164.573.243,13	130.004.263,78
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
Deudas Comerciales (Notas 1 y 2.6.)	42.125.288,23	25.159.103,93
Deudas Bancarias (Notas 1 y 2.7)	45.182.126,42	33.662.068,80
Remuneraciones y Deudas Sociales (Notas 1 y 2.9.)	5.595.830,04	4.297.222,80
Deudas Fiscales (Notas 1 y 2.10.)	4.585.118,89	4.333.090,68
TOTAL PASIVO CORRIENTE	97.488.363,58	67.451.486,21
PASIVO NO CORRIENTE		
Deudas Fiscales (Notas 1 y 2.11.)	0,00	2.093.643,92
Deudas Bancarias (Notas 1 y 2.8.)	4.426.480,30	5.329.208,72
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	4.426.480,30	7.422.852,64
TOTAL PASIVO	101.914.843,88	74.874.338,85
PATRIMONIO NETO		
Según Estado Respectivo	62.658.399,25	55.129.924,93
TOTAL PATRIMONIO NETO	62.658.399,25	55.129.924,93
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	164.573.243,13	130.004.263,78
Las notas y anexos adjuntos integran los estados contables Ver informe del auditor, adjunto		


 C.P.N. SALVADOR PISTRUTTO
 M. F. 410
 C.P.C.E.S.E. - U.N.T




 MAXIHOGAR S.R.L.
 C.F. ALDO F. LLUGDAR
 SOCIO GERENTE

Fuente: Información brindada por la empresa Maxihogar

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERSIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo 21 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 (apellido/s y nombre/s completos)	<i>Vittar Agustín</i>
DNI (del autor-tesista)	<i>36.994.099</i>
Título y subtítulo (completos de la Tesis)	<i>Planificación Estratégica para MaxihogarSRL, Santiago del Estero.</i>
Correo electrónico (del autor-tesista)	<i>agustinvittar@gmail.com</i>
Unidad Académica (donde se presentó la obra)	<i>Universidad Siglo 21</i>
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>	

Planificación Estratégica para Maxihogar SRL

AGUSTIN VITTAR

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 la Tesis <i>(Marcar SI/NO)^[1]</i>	Si
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	Todos

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 Fecha: Santiago del estero 17/05/2017

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:
_____certificaque la tesis
adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

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.