



Autor: Alejandro Nicolás Sinchoff
Trabajo Final de Grado
Licenciatura de Administración

Planificación Estratégica para Buena Pata Patagónica
Esquel, Chubut

- 2019 -

Resumen

En el presente Trabajo Final de Grado, se realizó el diagnóstico, análisis y planteo de la situación actual de la empresa Buena Pata Patagónica ubicada en la ciudad de Esquel, de la Provincia de Chubut. La empresa concentra sus actividades en la comercialización de calzado, sin fabricación de los mismos y con competencia en la zona, pero con alto poder de mercado y trayectoria en el rubro.

La herramienta de gestión elegida para mejorar la situación de la empresa respecto a los problemas mencionados fue la “Planificación Estratégica”. La motivación principal del presente trabajo final de grado es dotar a la empresa de herramientas para que con una buena gestión de los procesos administrativos, una correcta descripción de puestos laborales con actividades definidas. El objetivo primordial que busca alcanzar la empresa con la planificación estratégica es realizar un reordenamiento de la empresa ya que se observan falencias en la organización interna de la misma, falta de una visión, misión y valores, como así también de áreas y funciones dentro de la misma.

La solución a esta problemática se planteó desde la creación de las bases estratégicas para Buena Pata Patagónica, hasta incorporar en el personal un Encargado de Administración, otro de Recursos Humanos, del Local y de Proveedores, para así lograr que los dueños tomen decisiones estratégicas. A su vez, se incorporó soporte digital para los procesos internos. El costo de la propuesta es de, \$ 1.119.120, y tiene una ganancia de \$1.300.000 por lo que en el primer año el ingreso de la propuesta será mayor que el costo.

Palabras claves: planificación estratégica, procesos internos, Buena Pata Patagónica, Esquel, estructura organizativa

Abstract

In the present Final Degree Project, the diagnosis, analysis and presentation of the current situation of the company Buena Pata Patagónica located in the city of Esquel, of the Province of Chubut, was made. The company concentrates its activities in the commercialization of footwear, without manufacturing them and with competition in the area, but with high market power and trajectory in the field.

The management tool chosen to improve the situation of the company with respect to the problems mentioned was the "Strategic Planning". The main motivation of this final degree project is to provide the company with tools so that with a good management of administrative processes, a correct description of job positions with defined activities. The main objective that the company seeks to achieve with strategic planning is to reorganize the company, as there are shortcomings in its internal organization, lack of vision, mission and values, as well as areas and functions within the company the same.

The solution to this problem was posed from the creation of the strategic bases for Patagonian Patagonian Good, to include in the staff an Administration Manager, another Human Resources, Local and Suppliers, in order to get the owners to make strategic decisions. In turn, digital support was incorporated for internal processes. The cost of the proposal is \$ 1,119,120, and it has a profit of \$ 1,300,000, so in the first year the income of the proposal will be greater than the cost.

Keywords: strategic planning, administrative processes, family business, commerce of footwear, increase.

Índice

Capítulo I: Introducción	8
<i>1.1 Introducción</i>	9
<i>1.2 Justificación</i>	10
Capítulo II: Objetivos.....	12
<i>2.1 Objetivo General</i>	13
<i>2.2 Objetivos Específicos</i>	13
Capítulo III: Marco Teórico	14
<i>3.1 Planificación Estratégica</i>	15
<i>3.2 Análisis de Situación</i>	17
<i>3.2.1 Macroentorno</i>	18
<i>3.2.2 Microentorno</i>	19
<i>3.2.3 Análisis de la Situación Interna de la Empresa</i>	20
<i>3.2.4 Misión, Visión y Valores</i>	21
3.2.4. 1 Misión.....	22
3.2.4.2 Visión	22
3.4.2.3 Valores.....	23
<i>3.2.5 Estrategias</i>	23
<i>3.2.6 Decisiones</i>	27
<i>3.2.7 Implementación y revisión</i>	27
Capítulo IV: Marco Metodológico	29
Capítulo V: Análisis de Datos	33

4.1 <i>Análisis del Macroentorno</i>	34
4.3 <i>Microentorno</i>	41
4.4 <i>Análisis Interno de la Empresa</i>	47
4.1 <i>Reseña Histórica y Actividad</i>	48
4.2.1 <i>Misión, Visión, Valores</i>	48
4.2.2 <i>Estructura Organizativa</i>	49
4.2.3 <i>Entrevistas</i>	52
Capítulo VI: <i>Conclusiones Diagnósticas</i>	55
Capítulo VII: <i>Objetivos de la Propuesta de Aplicación</i>	59
7.1 <i>Objetivos de la Propuesta de Aplicación</i>	60
7.1.1 <i>Objetivo General</i>	60
5.1.2 <i>Objetivos específicos</i>	60
Capítulo VIII: <i>Aspectos específicos de la Propuesta de Aplicación</i>	63
8.1 <i>Etapa Estratégica</i>	64
8.2 <i>Etapa Táctica</i>	68
8.3 <i>Etapa Presupuestaria</i>	77
Capítulo IX: <i>Conclusiones</i>	86
Capítulo X: <i>Bibliografía</i>	90
Anexos	91
Anexo I: <i>Ubicación de la Empresa</i>	91
Anexo II: <i>Habilitación Comercial</i>	91
Anexo III: <i>Entrevistas en Profundidad</i>	92

<i>Entrevista a Dueños de Buena Pata Patagónica</i>	92
<i>Entrevista a Empleados de Buena Pata Patagónica</i>	93
Anexo IV: Respuestas Entrevista en Profundidad.....	93
<i>Entrevista a Empleados de Buena Pata Patagónica</i>	95
Anexo IV: Honorarios Mínimos Sugeridos	97
Anexo V: Comprobante de Gestión de Recursos Humanos	98

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Competidores de Buena Pata Patagónica	42
<i>Ilustración 2: Flujograma Buena Pata Patagónica</i>	51
Ilustración 3: Propuesta de Nuevo Organigrama.....	69
Ilustración 4: Papel de Trabajo Área de Pagos a Proveedores	70
<i>Ilustración 5: Diagrama de Gantt</i>	84
Ilustración 6: Honorarios Mínimos Sugeridos	97

Índice de Tablas

<i>Tabla 1: Ficha Metodológica Microentorno</i>	31
<i>Tabla 2: Ficha Metodológica Macroentorno</i>	31
<i>Tabla 3: Cuadro Resumen de Aspectos positivos y negativos de la empresa.</i>	57
<i>Tabla 4: Matriz Estratégica</i>	65
Tabla 5: Cuadro Resumen Estrategia Corporativa	78
Tabla 6: Cuadro Resumen Estrategia Funcional. Encargado de Recursos Humanos.....	79
Tabla 7: Cuadro Resumen Estrategia Funcional. Encargado de Proveedores.....	80
Tabla 8: Cuadro Resumen Estrategia Funcional. Encargado de Administración.....	81
Tabla 9: Cuadro Resumen Estrategia Funcional. Encargado del Local	82
Tabla 10: Cuadro Resumen Modificaciones Proceso de Ventas	82

Tabla 11: Cuadro Resumen Resultado de la Propuesta83

Capítulo I: Introducción

1.1 Introducción

En el presente Trabajo Final de Grado se realizará un estudio de aplicación profesional, sobre la empresa Buena Pata Patagónica, dedicada a la venta de calzados, radicada en la localidad de Esquel, Provincia de Chubut, a los fines de realizar una planificación estratégica para la misma. En la actualidad el mercado en el cual se encuentra inmersa la empresa de calzados, se visualiza una posición cambiante que se convirtió en un desafío respecto de los años anteriores, debido a que la empresa comenzó con una sociedad entre dos compañeros y actualmente solo se encuentra a cargo uno de ellos. Es necesario realizar un reordenamiento del mismo a los fines de que se pueda por medio de este cimentar las bases de la organización alcanzar un crecimiento en el mediano y largo plazo.

Buena Pata Patagónica es una empresa familiar dedicada al rubro de la comercialización de calzados que surgió en el año 1994 como resultado de la consolidación de sus miembros como una sociedad de hecho. Llegando a la apertura de 4 sucursales en la zona patagónica (Bariloche-Bolsón-Esquel-Comodoro Rivadavia). Luego de 15 años, y como consecuencia de una falta de comunicación y administración por parte de los integrantes, esta sociedad se desintegra. Actualmente este emprendimiento se encuentra bajo la dirección de Alejandro y Sandra, siendo estos los respectivos propietarios.

En la actualidad no existe en la empresa una planificación estratégica, la falta de una visión con objetivos de corto, mediano y largo plazo, resulta un problema que no permite el pleno desarrollo de la actividad económica. Entre los principales problemas que se detectan en la organización se encuentran, falta de un sistema de control de mercadería, desactualización tecnológica en los procesos internos, personal antiguo y desmotivado, falta de formalidad en la administración financiera y general de la empresa. Todas las anteriores características conllevan a que la organización, en los últimos años no haya invertido en infraestructura.

En base a la situación general que enfrenta la empresa Buena Pata Patagónica la principal motivación del presente trabajo es llevar a cabo un proceso de planificación estratégica para mejorar la gestión de la empresa, en términos contables, administrativos y organizacionales, para alcanzar mayor nivel de eficiencia y un proceso de toma de decisiones confiable. La empresa se encuentra en una situación estable en términos económicos y contables, en el sentido de que puede hacer frente a sus obligaciones de pago. Sin embargo, se detecta la necesidad de presentar una propuesta que establezca los lineamientos a seguir a

futuro fundado en objetivos claros y medibles que le provean de una formalidad para accionar y perdurar en los años venideros.

La estructura del trabajo comenzará con el desarrollo de la justificación, en donde se expondrán los motivos que impulsaron a la intervención de dicha empresa. El paso siguiente, implicará el desarrollo de los objetivos que formarán parte de la intervención, tanto a nivel general como específicos. Luego se expondrán el marco teórico que delimitará las teorías, definiciones y relaciones que se utilizan en el trabajo, para continuar con el marco metodológico, donde se exponen las distintas técnicas de investigación que se utilizan para recolectar información que resulte útil en función de la teoría planteada.

El paso siguiente de la estructura del trabajo será el desarrollo del análisis de datos recabados del marco metodológico, su exposición y análisis crítico, para finalizar con las conclusiones diagnósticas que permitirán dar lugar a la elaboración de la propuesta. La propuesta de aplicación constará de objetivos de aplicación claros y medibles, que se intentarán alcanzar por medio de la etapa estratégica donde se plantean los objetivos a seguir, la etapa táctica, donde se analizan las acciones a llevar a cabo para alcanzar los objetivos planteados y luego la etapa presupuestaria de dichas acciones. El trabajo culminará con la elaboración de las conclusiones que se alcanzaron en el trabajo, seguida de las recomendaciones de otras líneas de acción que no se abordaron en el trabajo pero que resultan útiles para posteriores intervenciones.

1.2 Justificación

La empresa Buena Pata Patagónica posee un gran potencial dentro de la zona en la cual se encuentra radicada, dado que es uno de los comercios de mayor renombre y reconocimiento de sus ciudadanos, elegida por los consumidores en su mayoría para la compra de calzados.

En sí misma la empresa se caracteriza por ser de gestión familiar por lo que los lazos entre los integrantes de la misma dificultan en muchas ocasiones el alcance de distintos objetivos, por lo que realizar un reordenamiento de los procesos administrativos esenciales para la empresa le permitirá alcanzar distintos objetivos que se plantee a mediano plazo.

La gestión familiar de la empresa, por parte de los socios se realiza con altos niveles de informalidad, de modo tal que toda la información de ventas y de ingreso de mercadería solo queda asentada en un cuaderno personal y no tiene respaldo tecnológico. A su vez, la principal falencia que se observan dentro de la organización es la falta de un organigrama que

delimite áreas de trabajo, personas que realicen actividades, descripciones de puestos y de tareas.

En la actualidad la empresa se maneja de manera rudimentaria, en el sentido de que no posee un circuito de control de mercadería al recibir la misma del proveedor y acomodarla en el depósito. La organización del depósito y del local no posee un orden lógico, que lleva a enlentecer el proceso de venta.

Por último, la empresa no cuenta con personal capacitado en venta al público, y entre sus empleados la antigüedad y la falta de motivación en el trabajo son una característica negativa para la empresa.

Otro autor, que a nivel nacional, aporta distintas aristas en la planificación estratégica de una empresa de calzado es Antún (2013) quien afirma que la empresa estudiada radicada en la localidad de La Falda, Provincia de Córdoba, tiene como principal falencia la falta de fidelización de sus clientes, que desea alcanzar por medio de planes de acción que intenten mejorar la comunicación interna y externa. Entre los planes de acción que se implementaron para el caso de Antún (2013) se destacan una fuerte estrategia comercial de comunicación visual y la creación de un nuevo canal de venta para la empresa.

Por último, otro antecedente de la aplicación de la herramienta de planificación estratégica para una empresa especializada en la venta de zapatos, dentro del territorio argentino, lo realizó Benitez (2010) remarca que la planificación estratégica llevada a cabo para una empresa de venta de indumentaria, especializada en calzados de la Ciudad de Rosario, permitió no sólo realizar una reorganización interna que alcanzará distintos estándares de calidad en cuanto a la posibilidad de diferenciarse de sus competidores, sino que también le permitió a la empresa adelantarse a cambios.

Capítulo II: Objetivos

2.1 Objetivo General

Realizar un reordenamiento interno de la empresa Buena Pata Patagonia, por medio de una planificación estratégica que se oriente a formalizar los procesos internos de la empresa y la dinámica del personal, para alcanzar un aumento de sus ventas en un 30% en términos reales, en el periodo comprendido entre 2019-2023.

2.2 Objetivos Específicos

Los objetivos específicos que permitirán la consecución del objetivo general son;

- Realizar un diagnóstico del estado actual de la empresa, en base a un análisis del macroambiente y microambiente, como así también un análisis interno de la empresa, para conocer cuál es la posición que la empresa ocupa en el mercado, durante los primeros seis meses de la planificación estratégica del 2019.

- Determinar el funcionamiento actual de los circuitos internos de la empresa, por medio de un esquema de pasos seguidos en cada área, para conocer las fortalezas y debilidades internas de la empresa, y plantear acciones de mejora, en el primer semestre de 2019.

- Elaborar un relevamiento de la estructura de personal de Buena Pata, para dimensionar posibles cambios de personal, necesidad de capacitación, descripción de tareas, en búsqueda de alcanzar mejores estándares de atención al en el tercer semestre de la planificación estratégica.

- Analizar los canales de distribución actuales del producto para implementar políticas de incentivos al consumidor y definir la posibilidad de ampliar la cartera de productos, para alcanzar un crecimiento de la marca en el cuarto semestre de la planificación estratégica.

Capítulo III: Marco Teórico

En este capítulo se procederá a desarrollar el Marco Teórico, el cual tiene como principal objetivo poder explicar a través de diversos autores y teorías la temática desarrollada en el presente trabajo. Brindándole de esta manera distintos puntos de vista y una mayor riqueza al análisis de cuáles son las ventajas y desventajas de aplicar un proceso de planificación estratégica.

En el siguiente trabajo se presenta el concepto de planificación estratégica, las etapas que se deben seguir para su implementación y el fin último que presenta esta herramienta que es una vez definidos los objetivos estratégicos a seguir, desarrollar distintos planes de acción que mejoren la facturación de la empresa.

3.1 Planificación Estratégica

La planificación o planeación estratégica se define, según Armijo (2009) como una herramienta de gestión que sustenta la toma de decisiones de la organización en relación a la actividad diaria de la misma, sus perspectivas de crecimiento y los cambios necesarios para adecuarse al entorno que la rodea. El objetivo de la planeación estratégica es llevar a cabo, según Armijo (2009) las tareas administrativas con "...la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que proveen." (Armijo, 2009, p 5).

El fin último que persigue una estrategia es alcanzar la distinción en el entorno de una ventaja competitiva, la cual debe estar fundada en recursos, capacidades tanto en generar los recursos necesarios para el normal funcionamiento de la empresa como también capacidades competitivas para diferenciarse de sus competidores.

En términos generales se podría afirmar que la Planificación Estratégica consiste en un ejercicio llevado a cabo por los administradores de una organización en la cual se formulan y establecen de objetivos de carácter prioritario y no prioritario, es decir se establece un orden de preferencias, para los cuales se establecerá un curso de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos.

Así, según afirma Abraham (2012) la definición de una estrategia para una organización consiste en la elaboración de distintos movimientos y enfoques que se diseñan y esquematizan desde la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados. En este sentido, se podría sintetizar el concepto de estrategia dentro de la administración como un plan de actuación que tiene la dirección para el negocio, ya que se esta sea llevada a cabo por los dueños o bien por gerentes especializados.

Abraham (2012) afirman que la estrategia de una organización debe provenir desde el pensamiento de los directivos quienes a través de la estrategias guían la organización y la puesta en marcha de cada una de ellas les permite conocer cómo se desarrolla la dirección de la organización su negocio y cómo se lograrán los objetivos que persigue.

Sin una estrategia, no existe ninguna dirección establecida que seguir, ningún mapa que consultar, ningún plan de acción coherente que produzca los resultados deseados. Una buena estrategia y su adecuada implantación son señales más confiables de una buena dirección.

La elaboración de una estrategia a seguir por parte de una organización implica un esfuerzo ordenado de los pasos que se llevarán a cabo a lo largo del proceso, según Chiavenato, (2011), para alcanzar el desarrollo de un Plan Estratégico debe ocurrir estas cuatro partes;

- Parte Filosófica: en este análisis se deberá indagar cuáles son los valores inmersos en la organización que permiten definir su visión, misión, principios y perspectivas futuras.
- Parte Analítica: en este análisis se procede a analizar a través de un estado de situación de la organización, cuáles son sus fortalezas, oportunidades, desventajas y amenazas.
- Parte Estratégica: este análisis comprende la elaboración de un plan de acción, es decir el diseño de las estrategias que se deberán implementar para alcanzar la parte filosófica y en función del diagnóstico de la parte analítica.
- Parte Operativa: es el último análisis que se deberá incorporar y consiste en la implementación de los planes específicos y operativos finales que se deberán aplicar. En este análisis se pone en marcha efectivamente las estrategias realizadas en el análisis precedente.

El éxito de una compañía está fijado en la claridad de su estrategia. Esta va a ser la encargada de fijar los lineamientos y guiar el curso de acción a seguir para poder fortalecerse y consolidarse ante sus competidores. La estrategia ayuda a organizar los recursos que posee una empresa orientados en función a las acciones a realizar.

Para Steiner (2009) la planeación estratégica cuenta con 3 pasos necesarios para alcanzar los objetivos planteados;

Paso 1: Premisas de planeación

La elaboración de las premisas sirve para la recolección de información como punto de partida para el desarrollo de una estrategia, la cual debe tener en cuenta cuatro aspectos fundamentales;

- Las expectativas provenientes del ambiente externo, comprendido este por la sociedad, el gobierno, los clientes y los competidores
- Intereses de los directivos de la empresa junto con sus empleados
- Hechos y situaciones pasadas, presentes y futuras.
- Detectar las debilidades y fortalezas de la empresa para poder aprovechar las oportunidades y actuar ante las amenazas

Paso 2: Formulación de planes

Una vez realizado el análisis del entorno por parte de los directivos, fundado en valores y políticas organizacionales, estos deben tomar decisiones que ayudarán a la elaboración de la estrategia maestra como punto de partida; elaborando la misión, visión y objetivos. Luego la estrategia de programas que se relaciona con la utilización de recursos que posee la empresa.

La formulación de planes trabajo sobre cuestiones a fines a la empresa como empleados, precios, tecnologías, proveedores, impacto del entorno

Según Steiner (2009) “El período temporal de la realización de estos planes es de mediano plazo, donde se desarrollan la misión, visión y los propósitos de la compañía a largo plazo. Luego, se realizan los planes a corto plazo, llamados planes operativos”.

Paso 3: Implementación y revisión.

Finalizados los planes estos deben ser puestos en práctica, evaluándolos y ajustándolos al cambio del entorno acorde a la situación de la empresa.

A continuación se procederá a desarrollar los diferentes pasos para alcanzar una correcta Planificación Estratégica.

3.2 Análisis de Situación

Una correcta planificación estratégica debe estar fundada por un análisis previo del ambiente interno y externo. La puesta en marcha de este proceso corresponde a la primera fase de aplicación de un plan estratégico según lo mencionado anteriormente. Esta etapa

implica el insumo esencial para que la aplicación de distintas acciones, previa la elaboración de objetivos y las estrategias que guiarán las mismas, se adecuen a las necesidades de la empresa. Un diagnóstico implica conocer el funcionamiento de la empresa y detectar sus fortalezas y debilidades. Kotler y Armstrong (2012) definen que toda empresa, se encuentra influenciada por el entorno el cual puede subdividirse en Macroentorno o Macro ambiente y el Microentorno o Micro ambiente, ambos forman el círculo donde se desarrollarán las actividades de la organización

3.2.1 Macroentorno

El conocimiento del entorno macro donde se desarrolla la actividad económica resulta de interés debido a que el mismo permite tomar ventajas sobre variables positivas las cuales se pueden convertir en oportunidades que permitan a la empresa desenvolverse de la mejor forma en el mercado; de igual manera se conocerán los factores negativos que permiten identificar las amenazas posibles para enfrentarlas.

El Macroentorno, está compuesto por el análisis de factores demográficos, políticos, legales, ambientales y económicos. Cada uno de estos aspectos de la realidad que enfrenta una organización se analizan desde el uso de indicadores cuantitativos que permiten dimensionarlos en sí mismos y su influencia en la organización.

Un análisis que sienta las bases para el análisis del macro entorno es el Análisis Pest, el cual consiste en una técnica de análisis estratégico a través del cual se intenta describir por medio de factores externos el entorno en el que se desarrollará la actividad económica. Entre los factores que se analizan se pueden encontrar los siguientes:

- Factores Políticos: estos resumen las diferentes políticas de gobierno, tanto actuales como futuras, las subvenciones o impuestos que se encuentran vigentes, las relaciones comerciales externas y las modificaciones en los códigos de convivencia.
- Factores Económicos: en esta visión es importante destacar la fase del ciclo económico, las diferentes fuentes de financiamientos, el tipo de cambio, los objetivos económicos a corto, mediano y largo plazo, del país.
- Factores Socio-Culturales: estos consisten en la percepción de la sociedad respecto de la situación actual, los cambios de moda, el cambio en el nivel de ingreso, el crecimiento poblacional, el envejecimiento de la población.
- Factores Tecnológicos: consiste en un resumen de las distintas políticas de Investigación y Desarrollo que lleva a cabo el gobierno, la promoción del desarrollo tecnológico, cambios tecnológicos futuros, emprendedores.

- Factores Legales: estos se pueden resumir en las políticas del gobierno respecto de licencias, patentes, leyes de empleo, derechos de propiedad intelectual, políticas de seguridad e higiene, entre otros.

3.2.2 Microentorno

En relación al Microentorno, Kotler y Armstrong (2012) plantea que el análisis de este círculo del entorno centra su análisis en la influencia más directa sobre la empresa y sobre el cual la empresa puede influir. Los agentes que intervienen en este sector son los clientes, otros competidores, proveedores y bienes sustitutos.

En la literatura actual existe una gran variedad de herramientas y análisis que se pueden utilizar para llevar a cabo el diagnóstico del microentorno, entre los que se destacan, el análisis de Porter, el benchmarking y el análisis de grupos de interés.

El desarrollo realizado por Porter, determina la existencia de 5 fuerzas en las cuales influye una empresa; y de las que también recibe influencias.

1. Amenaza de nuevos competidores

Barreras de Entrada: la identificación de las barreras de entrada, su grado de superación, la posibilidad de lograr economías de escala, cual es la diferencia entre los diferentes productos, o en cuestiones relacionadas al valor de marca; resultan de suma importancia al momento de evaluar la potencialidad del proyecto que se emprende.

El conocimiento del capital necesario, represalias y la tecnología del momento, fortalezas y debilidades del uso de la tecnología planeada en contraposición de una tecnología más moderna.

2. Poder de negociación de los proveedores

La segunda variable del microentorno consiste en analizar qué tan organizados gremialmente estén los distintos proveedores, qué tan fuertes son sus recursos y qué tanto pueden imponer sus condiciones de precio y hasta el tamaño de los pedidos. Esta situación se puede resumir como el grado de concentración que poseen los proveedores y distribuidores de los insumos productivos del proyecto. De no tener la capacidad para prescindir de estos insumos, ya que los sustitutos pueden ser pocos e, incluso, muy costosos, genera una situación de oportunidad o dificultad para la empresa.

3. Poder de negociación de los consumidores

Cuando los consumidores están muy organizados, el segmento o mercado dejará de ser atractivo, ya que en relación a los canales de marketing y oportunidades de mercado, la empresa encuentra obstáculos para su instalación. Esto sucede porque el

producto tiene varios sustitutos, o bien no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda sustituirlo por otro igual, o a muy bajo costo. Por lo tanto a mayor organización del comprador, mayor será la exigencia en cuanto a la calidad de lo que compra, la reducción en el precio y el nivel del servicio, es decir mayores serán las exigencias con que cuente la empresa al momento de ingresar al mercado.

4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales, y la situación se complica cuando los productos sustitutos están más avanzados tecnológicamente o bien pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa.

5. La rivalidad entre los competidores

La característica distintiva de esta variable ayuda que una empresa tome las medidas necesarias para asegurar su posicionamiento dentro del mercado a costa de los rivales existentes. Esto sucede ya que actualmente en la mayoría de los sectores existe la competencia, y para derrotar se tiene que saber controlar de manera adecuada el macro y microambiente, con el fin de poder diferenciarse del resto y posicionar la empresa en un buen lugar.

3.2.3 *Análisis de la Situación Interna de la Empresa*

Según Thompson y Strikland (2012) el análisis FODA es una herramienta de análisis que consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. Esta herramienta es relativamente de fácil aplicación y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

La situación interna está compuesta por dos factores controlables, según Ayala Ruiz (2012), estos son las fortalezas y debilidades, al mismo tiempo la situación externa se compone de dos factores no controlables, estos son oportunidades y amenazas. Este es el instrumento estratégico por excelencia, implementado para conocer la situación real en el que la organización se desempeña.

A nivel interno se desarrolla las fortalezas, virtudes positivas poseídas por la organización y que desarrollan básicamente los recursos que se utilizarán para alcanzar las metas. Se podría dar como ejemplo la claridad de los objetivos, la experiencia conseguida, la motivación, la voluntad, entre otros.

Las debilidades, hacen referencia a los aspectos negativos que posee el proyecto y que se transforman en obstáculos para alcanzar los objetivos propuestos. Varios ejemplos de dichas debilidades pueden ser la falta de metas a realizar, la ausencia de insumos, el mal manejo de situaciones, entre otros.

Llevando a cabo una perspectiva externa, podemos observar las oportunidades mediante características del ambiente que el proyecto puede implementar para efectivamente lograr el alcance de sus objetivos. Estas pueden ser sociales, económicas, políticas, tecnológicas. Entre los elementos que constituyen un riesgo para lograr las metas del proyecto se encuentran las amenazas, si no se realiza una prevención capaz de evitarlos. Esto se podría ejemplificar con situaciones de ausencia de aceptación, rivalidad con la competencia, fenómenos naturales, situación económica, entre otras.

A partir del listado de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se realiza la comparación de enunciados, lo cual permite visualizar como algunas fortalezas aprovechadas adecuadamente pueden contrarrestar a algunas debilidades y viceversa, como algunas debilidades pueden estar afectando la mejor utilización de las fortalezas.

Es de vital importancia desarrollarla para tener una mejor orientación en el momento de plasmar sus objetivos y planes de acción, para que estos sean lo más cercano a la realidad de la empresa.

Como conclusión se puede decir que la matriz FODA se define como una herramienta de la organización, que es empleada para detectar tanto el impacto presente como futuro del entorno, identifica los factores externos (amenazas y oportunidades) e internos (fortalezas y debilidades) y sirve para identificar riesgos e incertidumbres dentro de la empresa.

3.2.4 Misión, Visión y Valores

La puesta en marcha de la elaboración de la misión, visión y valores para una organización implica el desarrollo de la segunda fase de la planificación estratégica, según lo planteado por Steiner (2009) ya que las mismas forman parte de un análisis previo de que toda organización debe poseer, como estrategia funcional la elaboración de estas variables. En relación a la clasificación de este estadio como una estrategia funcional Strickland y Thompson (2012) afirman que las estrategias funcionales se caracterizan por todos aquellos esfuerzos por parte de los administradores o gestores de políticas que se realizan a nivel interno para que la empresa alcance el cumplimiento de sus objetivos.

En esta misma línea de análisis es que los autores remarcan la necesidad, de que si aún la empresa se encuentra en marcha y sobre la misma se encuentran elaboradas la misión, visión y valores se realice una revisión de las mismas, en función de los objetivos planteados a mediano y largo plazo. Por último, en relación a si la empresa que se analiza para llevar a cabo la planificación estratégica aún no se encuentra desempeñando sus actividades, la secuencia estratégica de la misma lleva a que este paso resulte fundamental para cimentar las bases de la organización.

3.2.4. 1 Misión

La misión en si misma precisa la estrategia esquemática, de manera indirecta, de cuáles serán los planes de acción de la empresa. Según Salomón (2017) la misión empresarial que se analiza dentro de una institución es “...una declaración de conceptos y actitudes...” (Salomón, 2017, p 5). La autora aclara que el concepto de misión posee un alto grado de abstracción ya que en la misma se manifiestan conceptos relacionados a la motivación, imagen y filosofía de la organización. La misión es la formulación del propósito para el cual existe la empresa. Generalmente es expresada en una sola frase.

3.2.4.2 Visión

Según Salomón (2017) el concepto de visión posee una perdurabilidad en el tiempo más concreta que la misión, ya que la primera expresa el objeto de la empresa para poder diferenciarse de las demás organizaciones del entorno. En este sentido, la autora afirma que durante la elaboración de este concepto los administradores deben realizar un ejercicio en torno a la determinación de cuál es el alcance de las operaciones presentes en la empresa, cuál es el atractivo del mercado en el que se desarrollan, el rumbo de sus actividades hoy y en el futuro. La visión, es una formulación de la situación futura deseable para la empresa. La visión puede ser expresada en una o varias frases redactadas de manera atractiva y motivadora.

Según Thompson y Strikland (2012), el concepto de visión surge desde la necesidad de los administradores de organizar cuál es el plan de acción que desempeñarán en su accionar dentro de la empresa. Si bien la visión puede no estar delimitada claramente dentro de una institución resulta un componente complementario a la noción de misión para planificar de manera organizada el curso de acción de la organización.

3.4.2.3 Valores

Según Hitt, Duane, y Hoskisson, (2007) se pueden definir a los valores de una organización como aquellas creencias que se comparten dentro de la misma y que rigen el accionar de quienes integran la misma. Esta definición hace alusión a la manera en que se deben implementar las distintas actividades dentro de la empresa. Según los autores la función básica de estos valores es servir de tutor y guía para la conducta de la empresa.

Todos los objetivos que se establezcan dentro de la organización, sin importar la índole de los mismos deben cumplimentar características básicas para ser considerados como tales, estas son según Gahan (2005);

- **Mensurables**, es decir que los mismos deben ser posibles de medirse a través de algún indicador sintético ya sea este cuantitativo o cualitativo.
- **Específicos**, es decir que los mismos deben ser claros a la vista de quien los ejecute.
- **Apropiados**, se deben relacionar con la visión, misión y valores establecidos desde la organización.
- **Realistas**, es decir que los mismos sean asequibles en el corto, mediano o largo plazo.
- **Oportuno**, es decir que permitan fijar un horizonte de acción para el cumplimiento de los mismos.
- **Estables**, es decir que puedan perdurar en el tiempo. En este sentido, Ríos Gual (2006) plantea la necesidad de que existan objetivos que se puedan actualizar y ampliar con el transcurso del tiempo.

3.2.5 Estrategias

El desarrollo de esta fase corresponde a la segunda fase según Steiner (2009) de elaboración del plan, para la cual es necesaria en primera instancia conocer e indagar el concepto de estrategias y su clasificación ya que formarán parte del sustento teórico que servirá de base para el desarrollo del trabajo. A su vez, en la definición de la estrategia es que surgen la selección de los distintos objetivos que forman parte de la organización, entendido estos, según Thompson, A y Strickland, A, (2012), como la expresión de los propósitos organizacionales partiendo de supuestos o hipótesis que puedan funcionar como escenarios contemplando las diversas alternativas generadas a partir del análisis de la situación.

- De consolidación.

- De rentabilidad.
- De crecimiento.

Los objetivos de consolidación remiten a aquellos estadios de la organización donde se pretende disuadir y mitigar las debilidades y amenazas para que explotando las oportunidades se pueda sustentar la posición actual de la organización. El objetivo de rentabilidad que implica con mayor especificidad la perspectiva de rentabilidad a corto plazo, implica un trabajo de visión enfocada en las actividades circunstanciales y en la supervivencia de la empresa.

El tercer objetivo refiere a la situación en la que la organización pretende proyectar y evolucionar. Se trata de objetivos que directa o indirectamente buscan hacer crecer a la empresa, donde el principal indicador es la tasa de crecimiento como así también el incremento de la cuota de participación en el mercado y el desarrollo de otros mercados buscando en un corto y mediano plazo poder duplicar, triplicar o quintuplicar su dimensión, mejorando drásticamente el desplazamiento de su posición competitiva en la industria y el mercado.

Según Thompson y Strickland (2012), “La estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección y que pretende lograr los objetivos financieros y estratégicos y luchar por la misión de la organización” (Thompson y Strickland 2012, p 36). En línea con estos autores las estrategias permiten dar cuenta del modo de alcanzar los objetivos planteados por la organización y de la realidad que debe enfrentar cada empresa para alcanzarlos. No existen estrategias exitosas iguales para todas las empresas ya que las mismas se van adaptando de manera particular para cada una de ellas.

Salomón (2017) afirma la existencia de 4 tipos de estrategias competitivas genéricas; i) Estrategia de liderazgo de bajo costo, ii) Estrategia de amplia diferenciación, iii) Estrategia de mejor costo, iv) Estrategia de enfoque y nicho de mercado.

En una breve descripción de estas cuatro estrategias puede definirse a la estrategia de liderazgo en bajo costo como aquellas que debe aplicarse sobre los productos de las empresas en los cuales la decisión del cliente se centra en el precio de compra y no en la calidad del producto, es decir la primera variable que se analiza al momento de la compra es el costo que implica el mismo dentro de la restricción presupuestaria que posee.

En relación a las estrategias de amplia diferenciación, la autora afirma que las mismas deben aplicarse sobre aquellos productos en los cuales las características propias del mismo hacen que se distingan del resto y son tenidas en cuenta al momento de realizar la compra por parte del cliente.

En relación a las estrategias de mejor costos, la misma se plantea, por parte de la autora como una combinación de las anteriores estrategias por parte de la autora, ya que plantea la necesidad de que el cliente se incline por una u otra característica del bien, bajo costo o atributos sobresalientes, y decida adquirir el bien. Por último, las estrategias de enfoque o nicho de mercado, consiste según Salomón (2017), en la selección de una porción de mercado por parte de la empresa y sobre la cual la misma ejercerá influencias en la aplicación de sus recursos para obtener algún tipo de ventaja.

Otro tipo de estrategias, las componen aquellas del tipo funcional, en la cual se precisa un plan de acción directo desde la empresa para el desarrollo de una actividad. El tipo de estrategia alcanza áreas de la organización como lo son, investigación y desarrollo, servicio al cliente, finanzas, recursos humanos, etc. En este tipo de estrategias la importancia del éxito radica en adecuar estrategias tradicionales a cada área pero entiendo a esta como componente de un todo superior que es la empresa. En este espacio se consideran la definición de negocio, las estrategias de cartera, las estrategias competitivas genéricas como los son:

a) Definición del negocio: le permite a la empresa definir su campo y actividad teniendo en cuenta la función, necesidad y beneficios ofrecidos por el producto.

b) Estrategia de cartera: en esta estrategia puede utilizarse la matriz de Ansoff donde se describen las combinaciones que una empresa puede generar si decide articular sus productos con los mercados a comercializar.

c) Estrategias funcionales: como la conjunción de las anteriores definiciones, es que el autor Sainz de Vicuña Ancín, (2012) afirma sobre estas estrategias funcionales que se refieren esquemáticamente a la configuración del producto, la delimitación de su precio, la metodología de distribución y las tácticas para promocionar y difundir el producto o servicio.

En concordancia con la autora luego de las anteriores estrategias se encuentran aquellas denominadas operativas, en las que el plan de acción se orienta hacia unidades clave de la empresa y detallan roles específico de cada integrante de la organización para alcanzar los fines y metas planeados. En términos generales estas estrategias son manejadas y controladas por los directos de nivel operativo, es decir aquellos mandos medios que ejercen las funciones de control y asignación de tareas a los diferentes recursos que dispone en su área de influencia.

García López (2011) agrega al análisis de Jiménez, la existencia de un tipo más de estrategia empresarial, la cual se denomina estrategia corporativa y se encuentra relacionada y definida para la totalidad de la empresa. Según García López (2011) este tipo de estrategia se encuentra en un escalón superior en términos de jerarquía que las estrategias empresarial,

funcional y operativa, ya que se relaciona con los valores intrínsecos de la organización. En esta misma línea plantea la necesidad de incorporar al análisis la existencia de otro tipo de estrategia denominada, estrategia social, la cual debe acudir la empresa en caso de que ocurra un cambio considerable en el ambiente que la rodea.

García López (2011) incorpora dos clasificaciones diferentes a las expuestas por Jiménez en relación a la implementación desde la organización, ya que divide a las estrategias en aquellas relacionadas al ciclo de vida de la organización y competitivas. Las primeras estrategias comprenden dos grandes objetivos, el aumento de la dimensión de la organización y cambios en la estructura organizativa de la empresa, las cuales pueden llevar a un crecimiento estable o un crecimiento ofensivo, y estrategias de estabilidad. En relación al crecimiento el autor plantea la necesidad de clasificar el mismo en función de su alcance;

- a) Crecimiento interno u orgánico, es aquel alcanzado por la inversión interna de la empresa
- b) Externo, puede ser alcanzado tanto por una fusión o una adquisición de la empresa, ya sea esta total o parcial
- c) Híbrido, es aquel que surge dentro de la organización como resultado de la cooperación de sus miembros, y puede desembocar en un crecimiento interno o externo.

Otra posible aplicación de la diferenciación es aquella que implica la integración vertical como una extensión, según García López (2011) de las actividades hacia proveedores, en cuyo caso la integración se denomina hacia atrás, o la integración hacia los intermediarios, avanzando un eslabón aún mayor de la cadena productiva, y la integración se denomina hacia adelante. Las estrategias de diversificación permiten generar el crecimiento que la organización necesita para la ampliación de sus horizontes de acción.

Las estrategias de estabilidad y supervivencia se concentran según García López (2011) en función de la realidad y el estadio en que se encuentre la organización en su ciclo de vida evolutivo, pero en términos generales abarca estrategias de saneamiento, liquidación y cosecha. En las estrategias competitivas García López (2011) coincide en que las mismas se encuentran compuestas por liderazgos en costos, segmentación o nicho de mercado y diferenciación.

3.2.6 Decisiones

Una vez definidas las estrategias a seguir por parte de la organización, las decisiones respecto de cuáles de aquellas implementar, en qué orden, es tarea esencial para el cumplimiento de un Plan Estratégico. La toma de decisiones realizada en este punto del Plan Estratégico requiere del uso coherente y racional de la información obtenida en las etapas anteriores, es decir, en función del análisis de la situación externa e interna y de la identificación apropiada del análisis FODA, establecer, en función de los objetivos específicos, en cumplimiento de la misión y visión de la empresa, el plan de acción para la consecución de los mismos.

Gahan (2005) plantea en esta línea, la necesidad de realizar la asignación de tareas, funciones y responsabilidades que asumirá cada integrante de la organización para la obtención de dichos objetivos. Estas descripciones de las tareas a realizar, si bien consiste en la delimitación de puestos de trabajo, el autor afirma que no debe requerir de esfuerzo mayor por parte del administrador si este ha cumplimentado de manera exitosa el desarrollo de los objetivos y de las estrategias planteadas. A su vez, el autor remarca que durante todo el proceso, desde el planteamiento de los objetivos hasta la implementación de las estrategias seleccionadas, debe ser posible la medición del accionar dentro de la organización, ya que luego de estas etapas resulta necesario y esencial el control.

3.2.7 Implementación y revisión

La implementación, según Chiavenato (2011) es una de las etapas finales de la planeación estratégica ya que consiste en la puesta a prueba de las estrategias planificadas y ejecutadas. La definición de las estrategias según las definiciones de negocio, ambiente, futuro, misión y valor deben ser implementadas en esta etapa y puestas a prueba, por medio de indicadores que evalúen el desempeño de las mismas.

Según Steiner (2009) un ingrediente fundamental de esta etapa es el monitoreo del entorno, el cual consiste en la evaluación desde el comienzo hasta el final del período de planeación en donde se realizan auditorías del normal funcionamiento de la estrategia y si es necesaria una readecuación de la misma al contexto en que se está desarrollando.

El seguimiento del cumplimiento de las estrategias planeadas se realiza a través de la elaboración de indicadores formales, que según Kaplan y Norton (2009) los mismos deben ser robustos, claro y específicos para una correcta interpretación de los resultados obtenidos y que de ellos se puedan tomar medidas tendientes a modificar problemas o potenciar ventajas.

Según Thomson, Strickland y Gamble (2008), en la quinta fase del proceso se analiza el progreso de la empresa. Se inician ajustes correctivos para conocer el éxito o no de la visión, misión, objetivos y estrategias planteadas. También consideran que el control de la estrategia es un proceso constante y no una tarea determinada en un momento del tiempo, dado que se busca la mejora continua.

El control no refiere a una inspección, verificación o investigación de lo que se realiza, sino que se busca comparar periódicamente lo que la organización ejecuta teniendo como principal referencia los objetivos fijados anteriormente y de esta forma poder identificar y analizar las desviaciones, y corregirlas mediante el desarrollo de nuevas acciones (Sainz de Vicuña Ancín, 2012). Es necesario reconocer que en tiempos reales los acontecimientos preestablecidos en el plan nunca se materializan concretamente como se planificó.

Capítulo IV: Marco Metodológico

En la presente sección se describe la metodología utilizada para la obtención de información necesaria para la elaboración de un Plan Estratégico.

La metodología a utilizar para el presente Trabajo Final de Grado será del tipo descriptiva en tanto se busca alcanzar un pleno conocimiento de la situación actual de la empresa, con el objetivo de realizar un correcto diagnóstico, tanto interno como externo de la misma. El tipo de investigación que se utilizará para el diagnóstico interno de la empresa será descriptiva a través de guía de herramientas como la guía de pautas y guía de observación.

El diagnóstico de la empresa implica un análisis del microentorno y del macroentorno, alcanzando ambos estudios con una metodología que será cualitativa y cuantitativa. La primera busca profundizar y captar el sentido que se le da a la información recabada, tiene en cuenta la subjetividad del análisis del trabajo de interpretación del investigador, y por otro lado, la segunda busca medir y describir exactamente aspectos de la realidad estudiada. Lo expuesto anteriormente implica que en la investigación se utilizará, para la elaboración de la propuesta final de aplicación, tanto información primaria como secundaria. La metodología será cualitativa y cuantitativa.

A su vez, el análisis de la situación interna de la empresa será también descriptivo. La información primaria, se obtendrá de quienes desempeñan sus funciones en la organización. La obtención de esta información se realizará en base a entrevistas realizadas en profundidad y observación estructurada como se detalla a continuación en la Ficha Técnica N 3.

Las entrevistas no estructuradas que se prepararon para cada responsable de manera separada se realizaron con el fin de separar la información obtenida y así, detectar todo lo referente a las funciones que realiza cada departamento y a la gestión de las actividades de cada uno en particular.

El criterio utilizado para la selección de la muestra será no probabilístico intencional. Las muestras no probabilísticas poseen la particularidad de que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien decide la conformación de la muestra, según afirma Sampieri y otros (2004).

El procedimiento aquí aplicado no es sistemático ni basado en fórmulas de probabilidad sino que toma en cuenta la decisión del evaluador, que piensa exclusivamente en los objetivos del estudio.

La estructura metodológica seguida para el análisis interno se presenta en la siguiente Tabla 1.

Tabla 1: Ficha Metodológica Microentorno

Tipo de Estudio	Descriptivo y Exploratorio
Metodología	Cuantitativa y Cualitativa
Técnica	Entrevista en profundidad y observación estructurada.
Instrumento	Guía de pautas y guía de observación
Población	Comercios de venta de calzados (8 comercios)
Criterio Muestral	No probabilístico intencional por cercanía
Muestra	El Delfín S.R.L, Océano, Tienda La Madrileña, Quonam, Zapatería El Lorito, Dieguito Zapatería, Augusto C, Papillon.

Fuente: Elaboración Propia

Para el estudio del macroentorno de la organización se implementará un análisis del tipo descriptivo a través de la consulta de distintas fuentes de información que respaldarán los objetivos y estrategias implementadas por el investigador y fundamentadas por el mismo. Algunas de las fuentes consultadas serán, Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INDEC), la Dirección General de Estadísticas y Censos de la Provincia de Chubut (IDE DGEyC), Municipalidad de Esquel, Ministerio de la Producción de la Nación y otras fuentes secundarias. A continuación se presenta la ficha metodológica en la Tabla 2.

Tabla 2: Ficha Metodológica Macroentorno

Tipo de Estudio	Descriptiva
Metodología	Cualitativa y Cuantitativa
Técnica	Análisis documental y trabajos de campo realizados
Instrumento	Guía de pautas
Población	Informes nacionales, datos provinciales y de la ciudad
Criterio Muestral	No Probabilístico intencional
Muestra	PBI, Inflación, Poder Adquisitivo, Ventas Minoristas.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3: Ficha Metodológica Análisis Interno de la Empresa

Tipo de Estudio	Descriptivo
Metodología	Cualitativa
Técnica	Entrevista en profundidad y observación estructurada.
Instrumento	Guía de pautas y guía de observación
Población	Dueños y personal de la Empresa Buena Pata Patagónica,
Criterio Muestral	No Probabilístico intencional
Muestra	2 dueños, 2 empleados

Fuente: Elaboración Propia

Capítulo V: Análisis de Datos

4.1 Análisis del Macroentorno

El Macroentorno de la empresa Buena Pata Patagónica se desarrolla en la ciudad de Esquel, ciudad ubicada en el noroeste de la provincia del Chubut, Argentina, es el anfiteatro natural formado por los cerros La Zeta, La Cruz y Nahuel Pan. Su nombre significa "lugar donde hay abrojos" o "tembladeral", debido al mallín presente en la zona, surcada por el arroyo Esquel.

La Municipalidad de Esquel afirma que es el centro de servicios más importante de la cordillera chubutense, debido a que posee entre sus recursos económicos más destacados a la ganadería, la silvicultura, y el turismo, siendo los atractivos más destacados el Viejo Expreso Patagónico "La Trochita", el Centro de Esquí La Hoya, Laguna La Zeta. A unos pocos kilómetros se encuentran el Parque Nacional Los Alerces y la colonia galesa de Trevelin.

La estructura del análisis del Macroentorno se realizará en función de los factores expuestos mediante el análisis Pest, como técnica de análisis estratégico de los siguientes enfoques:

Factores Políticos

El análisis de los factores políticos sobre los cuales la empresa se encuentra inmerso, se pueden analizar de lo general a lo particular, entendiendo en primera instancia cuáles son las actuales políticas que se adoptaron a nivel nacional y que afectan a la actividad económica en general, para luego pasar a revisar cuál es la situación particular de la Provincia de Chubut y la particular Ciudad de Esquel.

En primera instancia las políticas que se tomaron en lo transcurrido del año 2018, respecto de las variables de decisión de la política estatal, se puede destacar, según Majul (2018), sobre las cuales se pueden destacar, en el último mes políticas de reducción del gabinete político que lleva a cabo la guía del país, producto de la crisis económica que sufre la economía Argentina, desde mediados de abril de 2018, cuando ocurrió la devaluación más fuerte vivida desde los últimos 10 años. (Extraído de: <https://www.infobae.com/politica/2018/08/27/el-ala-politica-del-gobierno-de-mauricio-macri-en-estado-de-alerta/>, publicado el 14/09/2018). Esta política de reducción del gabinete, según el autor se enmarca dentro de una solución de emergencia dentro del Estado Nacional que no visualiza de manera correcta el horizonte de crecimiento que desea implementar para el país en los próximos meses y años. Así, el autor remarca que la mayor decisión política que debió asumir el país en términos de dirección, fue la reciente

firma de un Acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) en la cual se solicita ayuda económica y financiera al país, para hacer frente a sus obligaciones monetarias en el mediano plazo. Esta decisión según Majul (2018) es una de la política de mayor revuelo social que debió afrontar el actual presidente de la Nación Mauricio Macri, junto con la reducción del plan de mitigar los derechos de exportación para la soja, y la baja de ingresos brutos.

En este mismo análisis es que Majul (2018) que el presente mandato del presidente Macri se encuentra signado por decisiones políticas que fueron precipitadas por variables económicas tanto internas como externas que sumergieron al país en un espiral inflacionario, en una recesión de la actividad económica y en una situación que complica el bienestar general de la sociedad. Esta última reflexión, afirma el autor, considera serán las próximas decisiones que se tomarán a nivel del actual gobierno hasta que finalice su mandato. Como así también serán las decisiones que se tomen en materia de coordinación fiscal con los distintos gobernadores de las provincias argentinas. (Extraído de: <https://www.infobae.com/politica/2018/08/27/el-ala-politica-del-gobierno-de-mauricio-macri-en-estado-de-alerta/>, publicado el 14/09/2018).

En el caso particular que se analiza la situación de la industria de venta de zapatos y en relación a la posibilidad de que los mismos se vean afectados por parte de las distintas políticas que se implementaron en relación a la situación económica del país es que comenzó hace algunos años el plan de compras con tarjeta de crédito en distintas cuotas conocido como “Ahora 12”. La modalidad “Ahora 12”, que incentiva el consumo de varios artículos como la zapatería, tecnología, indumentaria, viajes y otros bienes para incentivar el consumo de los mismos, que en la actualidad resultará de importancia para la situación económica que vive el país en relación a un gran deterioro del consumo de sus habitantes.

En esta misma línea de avance es que la gobernación de Chubut, provincia en la que se encuentra localizada la Ciudad de Esquel, realizó una modificación en su configuración fiscal provincial por medio de un cambio en la alícuota de Ingresos Brutos que se aplica a la provincia las distintas actividades que allí se realizan. Chubut elevó la tasa del 3,5% al 5%, el tope que regirá para el próximo año y que se deberá mantener hasta 2022, en relación a la alícuota que se utilizará para gravar a las actividades que deban tributar este impuesto por el desempeño de sus actividades, que en términos generales abarca a todas las actividades desempeñadas en relación al comercio. En esta misma línea de análisis según un informe realizado por el Iaraf (2018) respecto de un análisis crítico del Pacto

Fiscal firmado entre las distintas provincias del país y el Poder Ejecutivo, se puede destacar que, tanto La Rioja, Neuquén, Chubut como Salta fueron las provincias que más aumentaron la alícuota máxima legal sobre la actividad comercial en relación a Ingresos Brutos en concordancia con la situación económica más alarmante que viven estas provincias. (Recuperado de: Diario Jornada, el día 02/09/2018; http://www.diariojornada.com.ar/219025/economia/presion_tributaria_al_comercio_chubut_ya_elevo_al_maximo_permitido_la_alicuota_de_ingresos_brutos/). Por último, y en esta misma línea de análisis desde el Diario Jornada (2018) destacan el hecho de que los mínimos para los cuales no se tributaba Ingresos Brutos no existían en el año 2018, y que a comienzos del año 2019 recién entrarán en vigencia.

Por último, y en relación a otro requisito que se realiza para el caso del comercio como actividad económica dentro del circuito económico se destaca, la habilitación comercial para la radicación de comercios en la ciudad de Esquel también se puede realizar a través del sistema de ventanilla única, en donde se puede acceder para realizar el trámite de una sola vez y en una sola dependencia para finalizar el trámite. En el Anexo N 2 se encuentra el listado de los requisitos para la habilitación comercial.

Factores Económicos:

El análisis de los distintos factores económicos que configuran la realidad actual de la empresa Buena Pata Patagónica en la Ciudad de Esquel, provincia de Chubut se destaca que la misma no resulta ajena a la situación de crisis que viven en términos generales el país. En primera instancia es necesario mencionar que el año 2018, según Burgo (2018) economista consultado por el Diario Digital Clarín, se ha visto signado en materia económica por dos hechos fundamentales que marcaron el accionar tanto a nivel económico como político del país en lo que va del año, y lo que resta de los próximos meses venideros hasta que se llame a elecciones. El primer gran hecho que remarca el autor como esencial y que comenzó con el debacle de la economía argentina, es la devaluación sufrida por el país a comienzos de abril del año 2018. En una primera instancia es necesario mencionar el hincapié fundamental que realiza el autor de esta nota en dotar al lector de un entendimiento de que el tipo de cambio para un país como Argentina es esencial para delimitar no sólo el precio de bienes inmuebles que se encuentran nominados en dólares sino también para el caso de bienes cotidianos, y de uso común por los habitantes del país que se encuentran atados al dólar. El tipo de cambio el

autor remarca que se debe entender como el precio, en moneda nacional de una moneda extranjera, en este caso el dólar. Esta moneda en Argentina, ante un aumento inesperado de la misma afecta de manera negativa al bolsillo de los ciudadanos del país ya que ven afectados los ingresos reales producto de un aumento de la inflación. En términos concretos, se puede afirmar que un país como Argentina donde se observa que el precio de los bienes se encuentra atado al precio del dólar por la necesidad de importar distintos insumos intermedios para la producción de productos finales es tal que, cualquier aumento en esta variable afecta de manera negativa la situación de la economía. (Extraído de: https://www.clarin.com/economia/dolar-38-argentina-tipo-cambio-competitivo-anos_0_SJl3KBkuQ.html, publicado el 06/09/2018).

El aumento en el tipo de cambio, según afirma el autor implica que Argentina se ha convertido en un destino “barato” para el resto del mundo, es decir que puede existir en el futuro no muy alejado un aluvión de compradores de países vecinos que ingresen al país a comprar indumentaria, calzado e incluso alimentos, debido a la cantidad de bienes que pueden comprar con un dólar en el país. Esta variable resulta de relevancia para el sector de indumentaria ya que el mismo cambiará de configuración, en la que los argentinos emigraban al exterior en la compra de bienes y son los extranjeros ahora los que emigrarán a Argentina con este fin, incentivando la demanda de estos bienes. En este mismo análisis es que el autor remarca la posibilidad que genera para el consumo de indumentaria, calzado y distintas actividades propias del país, de recibir turistas que perciban el valor de la moneda extranjera como fuerte del país, y su poder adquisitivo aumente. Sin embargo, es necesario remarcar que el autor realiza un paréntesis en este estudio mostrando que esta situación ocurrirá en algún momento del tiempo pero que no es un buen síntoma para el consumo de la economía, ya que el mismo se verá incentivado por consumo extranjero de productos nacionales y no por consumo nacional de locales, es decir un aumento en el consumo no necesariamente en este caso se verá reflejado de manera positiva en un aumento en la demanda de la economía.

Si bien en los próximos meses y años, según Burgos (2018) es de esperarse que ingrese una mayor cantidad de extranjeros que incentiven el consumo en el país, será el consumo interno el que se verá deteriorado ya que la inflación esperada para el presente año será de aproximadamente un 40% según consultoras privadas, mientras que se espera para el año 2019, según el proyecto de presupuesto nacional, una variación del índice de precios del 23%. El deterioro del poder adquisitivo de los consumidores se verá

deteriorado en el futuro cercano, detrayendo el consumo interno y generando una recesión en la economía.

En relación al poder adquisitivo de los consumidores, el aumento en el tipo de cambio modifica las pautas de inflación propuestas por el gobierno a cumplimentar en el presupuesto del año 2018, que debió de modificar a comienzos del corriente año de 2018, para alcanzar un 18% de inflación anual. Según informa, Gasalla (2018) estas pautas de inflación no solo no se alcanzarán en el año sino que se superarán ampliamente, y según sus estimaciones alcanzarían un valor cercano al 30%. Es así que, considerando que la gran mayoría de los gremios y sindicatos del país alcanzaron paritarias inferiores al valor de la inflación real que alcanzará a Argentina en el año 2018, se podría esperar una caída en el salario real de los consumidores, aún con un ajuste de las distintas cláusulas gatillos que deterioran tanto en el presente directo como en el futuro inmediato las pautas de consumo interno y pueden llevar a una recesión.

El análisis económico de la realidad actual del país, configura para el comercio en general un desafío en tanto, debe encontrar una manera rentable de perdurar en el tiempo, mejorar su estructura de costos, volverse más competitivo para el consumidor extranjero y convertirse en una opción viable para el consumidor actual que tiene su poder adquisitivo deteriorado.

En términos concretos y sintéticos, la situación económica del país, da cuenta que la empresa Buena Pata Patagónica no se encuentra en una situación económica ideal para sus objetivos de crecimiento, pero esto no implica que no deba llevarse a cabo, sino más bien resulta una oportunidad de que a partir de una buena organización de la empresa, se puedan mejorar los procesos internos, en vías de una mejora en el funcionamiento integral de la misma, para que al momento en que se plantee la posibilidad de realizar nuevas aperturas, el costo de aprendizaje sea menor y se pueda aprovechar de manera más satisfactoria la oportunidad que generó la crisis, de realizar un reordenamiento interno.

Factores Socio-Culturales

Entre estos factores es necesario destacar las percepciones de la sociedad, es necesario destacar que la situación económica actual, genera que el centro de atención de estos factores se encuentre en relación a los distintos programas de inserción laboral.

En la ciudad de Esquel, con promoción municipal con coordinación con el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, existen dos planes de inserción laboral que otorga un incentivo a la incentivo para la contratación de personal; “Acciones de entrenamiento para el Trabajo” y “Programa de Inserción Laboral (PIL)”.

El programa de “Acciones de entrenamiento para el Trabajo” funciona como una pasantía por tiempo determinado en la que la Oficina de Empleo preselecciona las personas que están en condiciones de participar como entrenados y coordina con la empresa para que realice las entrevistas para que finalmente esta seleccione el mejor candidato. El “Programa de Inserción Laboral (PIL)” consiste en la incorporación de un empleado a una empresa a través de la coordinación con la Oficina de Empleo que preselecciona a las personas que están en condiciones de participar de este programa y coordina las entrevistas su posterior selección. El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación pagará una parte del sueldo del trabajador los primeros seis meses.

Estos dos planes laborales resultan esenciales para la empresa Buena Pata Patagónica, ya que ante la necesidad de incorporar nuevo personal puede recurrir a estos planes, tanto por su estructura de empleados que posee más de 6 a su cargo, como por la disponibilidad de todos los aportes realizados a sus empleados y la presentación de sus distintos estados contables.

A su vez, en la estructura productiva y de servicios que posee la Ciudad de Esquel se destacan como actividades que influyen de manera positiva para la empresa seleccionada como objeto de estudio, actividades relacionadas al trabajo rural y a la práctica del deporte de sky. Ambas actividades, una productiva y otra de recreación, implica una ventaja a la empresa, a nivel actual y futuro, ya que requieren de calzado especial para la realización de las mismas, que la empresa dispone dentro del stock de su mercadería. Esta realidad que tiene Esquel, es una análisis que la empresa debe tener en cuenta desde el entorno que la rodea para tener en cuenta en el abastecimiento de su mercadería.

- *Factores Tecnológicos:*

Estos factores al incluir distintas políticas de Investigación y Desarrollo que lleva a cabo el gobierno, el tipo de actividad sobre la cual se desea aplicar la planificación estratégica el gobierno no incumbe más que la ley nacional N 27.253 promulgada por la AFIP sobre la obligatoriedad de la aceptación de los comercios de recibir tarjetas de crédito y de débito para el pago de los consumidores. Esta política se encuadra dentro de los canales de venta tradicionales, pero en los últimos años Argentina, como así también una tendencia mundial, ha incorporado el e-commerce como una actividad que se desarrolla dentro de las empresa

para ampliar el canal de ventas de la misma y así alcanzar distintos clientes que prefieren en la actualidad comprar sus productos o adquirir servicios por esta vía. En esta misma línea de análisis es que surge según la Revista Apertura (2018),

En dicha nota realizada a distintos representantes del e-commerce se puede observar que existe una tendencia marcada a que grandes marcas de venta de indumentaria y de distintos accesorios de vestimenta comiencen sus negocios por medio de esta vía, debido a que el costo para el ingreso es menor, ya que no se requiere de manera exclusiva un negocio para llevar a cabo la venta de indumentaria, como así tampoco se requiere una gran cantidad de personal para llevar a cabo la misma. En esta actividad también es necesario remarcar, que lo realiza la Revista Apertura (2018) la creciente tendencia a realizar ventas de indumentaria y zapatos por las distintas redes sociales, volviéndose estas en un instrumento de poder para alcanzar a distintos públicos que utilizan en la actualidad estos medios para realizar sus compras.

El desarrollo de esta tendencia e-commerce se realizó con el objetivo de plasmar que en la actualidad existe una herramienta para la comercialización de productos que muchas empresas se encuentran realizando a un bajo costo y que puede resultar una alternativa para la realidad actual que vive Buena Pata Patagónica y como tal, puede utilizarse como herramienta para el crecimiento debido a su bajo costo, gran alcance, tendencia actual y requerimientos de espacio físico.

Factores Legales

El desarrollo de los factores legales, implica políticas del gobierno tendiente a la promoción del empleo y de la innovación. En este último punto la ciudad de Esquel a través de su municipalidad se tienen programa para emprendedores, tanto desde la Agencia INCUBAR como de las Ciudades para Emprender. El Programa Ciudades para Emprender se encuentra relacionado al Ministerio de Producción de la Nación, el cual se orienta al fortalecimiento del ecosistema emprendedor local mediante acciones conjuntas entre emprendedores, instituciones privadas y estatales y el propio ministerio. En 2017, se está ejecutando el cronograma de acciones definido de manera participativa por el ecosistema local a fines de 2016.

Conclusión Parcial Macroentorno

El análisis del Macroentorno en el que se encuentra inmersa la empresa Buena Pata Patagónica, muestra que la misma debe enfrentar una situación en cuanto a la realidad económica que es crítica, debido a que existen altos índices de inflación en lo que se proyecta para el año 2018, como así también para el año 2019, y para los próximos años, que no tiene miras de disminuir a dos dígitos hasta 2020, según estimaciones de distintos economistas, El aumento de la inflación como un flagelo para el caso de la economía argentina, muestra que la realidad que vive actualmente el país, no sólo es una cuestión de coyuntura sino de malas decisiones políticas que se traducen a aumento en el tipo de cambio de la economía, con mayor niveles de inflación y deterioro del salario real. Esta situación macroeconómica de crisis, lleva a que el país, se encuentre en constante toma de decisiones políticas que afectan de manera negativa y positiva a la empresa, por un lado la mejora en la alícuota de Ingresos Brutos a nivel nacional y en particular, para el caso de la provincia de Chubut, es un alivio para el sector comercial que ahora se encuentra en deterioro de sus ventas y que siguen meses de recesión. Por otro lado, políticas como pago de los intereses de la deuda tomados del FMI son decisiones que a la larga afectarán a la empresa, porque modificarán la matriz fiscal y de recaudación que implicará mayor carga impositiva.

A su vez, en el análisis de la situación tecnológica se puede observar que la posibilidad de que la empresa se inserte dentro del mercado e-commerce resulta una alternativa de crecimiento viable en términos económicos porque no implica una gran suma de dinero como así tampoco implica un gran desafío para la empresa en materia de espacio físico necesario para la misma. En relación a los factores sociales y culturales, la situación de la empresa en esta vía de análisis genera una oportunidad para el caso de realizar proyecciones de ventas porque existe desde el entorno provincial y de la municipalidad de la Ciudad de Esquel, el apoyo para crear nuevas fuentes de trabajo, permitir a sus ciudadanos desarrollarse a nivel económico y en función de sus expectativas futuras.

4.3 Microentorno

El análisis del microentorno se desarrolla en función de la técnica desarrollada en el marco teórico sobre el método de Porter. Este autor afirma la existencia de 5 fuerzas en las cuales influye una empresa; y de las que también recibe influencias.

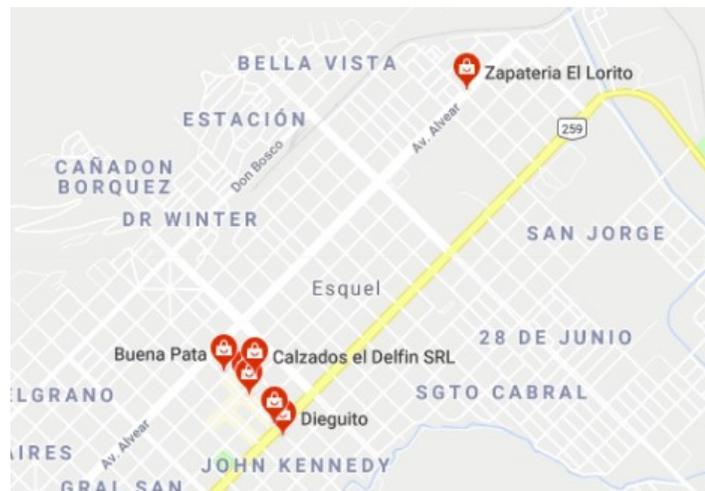
1. Amenaza de nuevos competidores

En la localidad de Esquel existen competidores directos de la empresa Buena Pata Patagónica, los cuales se pueden sintetizar a continuación;

- Calzados el Delfín S.R.L
- Océano, Tienda y Zapatería
- Tienda La Madrileña y Quonam
- Zapatería El Lorito
- Dieguito Zapatería
- El Altillo- Decoración e indumentaria
- Papillon Deportes, Tienda de Calzados

El conocimiento de la ubicación de dichos comercios permite conocer cuán directa es la competencia entre los locales, por lo que a continuación se presenta, en la Ilustración N 4, la ubicación de Buena Pata Patagónica y sus competidores.

Ilustración 1: Competidores de Buena Pata Patagónica



Fuente: Elaboración Propia (Google Maps)

En función de la ilustración antes expuesta se puede observar que Buena Pata Patagónica posee competencia de manera directa con cinco de sus siete competidores por cercanía. A su vez, es necesario recordar que Buena Pata Patagónica, como así también Calzados El Delfín, Dieguito, Océano, El Altillo y Tienda La Madrileña se encuentran en el centro de la ciudad de Esquel sobre los alrededores de la esquina neurálgica del mismo, en las calles 25 de mayo y 9 de julio.

En un análisis de los competidores se puede observar que si bien existe competencia en el mercado, en el sentido de que si se tiene en cuenta el bien no es homogéneo si tiene características de competencia monopolística.

A su vez, es necesario mencionar que en relación al producto, Buena Pata Patagónica posee ventajas en relación al bien, es el único vendedor autorizado de la marca de zapatos Hush Puppies, que es considerado por los consumidores como una marca que apunte a un mercado de alto poder adquisitivo. Otra particularidad que posee la empresa es que posee un trato con los proveedores de ser la única posible de vender zapatos de la marca Batistella, la cual tiene presencia nacional en varias provincias del país.

En resumen, no existen barreras al ingreso de nuevas firmas como competidoras de Buena Pata Patagónica, por lo que se observa una amenaza en el mercado, pero si es necesario distinguir que la empresa posee ventaja sobre el bien y exclusividad en marca.

2. Poder de negociación de los proveedores

En relación al poder de negociación con los proveedores, Buena Pata Patagónica posee la característica particular de que sus compras las realiza en Buenos Aires y las mismas son remitidas a la ciudad de Esquel. Los proveedores que se utilizan para la compra de calzados son 3, los cuales fueron seleccionados por hacer despacho de mercadería al interior del país y por las marcas que se utilizan. El proveedor de mayor envergadura y con el que se establecen mayores pagos es aquel que comercializa la marca Hush Puppies. Si bien existen en Buenos Aires gran cantidad de proveedores, por lo que no existe un poder total de los proveedores aunque el poder sobre el consumidor existe porque otorgan un servicio diferencia a todo proveedor de calzado. En conclusión, existe un cierto poder de los proveedores por sobre Buena Pata Patagónica que si bien no es máximo requiere de negociación por parte de la empresa. En relación a la actualidad la empresa cuenta con la siguiente lista de proveedores que les permite llevar a cabo sus actividades cotidianas de venta al público.

Los proveedores que dispone la empresa se pueden dividir entre aquellos que brindan el insumo para la venta de calzado y de marroquinería, y otro grupo de proveedores que brindan los servicios básicos para el funcionamiento de la empresa en su actividad comercial. En relación a los primeros ya se mencionó el poder de negociación en cuanto el mismo existe por parte de la empresa debido a su trayectoria, es una realidad

que los grandes clientes de las marcas que se mencionan a continuación tienen prioridad para los grandes compradores, que no necesariamente se encuentran en el sur del país, sino más bien en las grandes ciudades del centro del país. En relación al poder de negociación de los proveedores que brindan los servicios básicos para que la empresa actúe de manera correcta, se puede destacar que con los mismos no existe ningún tipo de negociación ya que en el caso de los servicios de luz, agua y gas se configuran en monopolios naturales donde el poder para fijar el precio de los mismos es total por sobre los consumidores y no existe poder de negociación. En el caso del servicio de internet, que se utiliza dentro de la empresa para la atención en el local, si bien la empresa no se configura dentro de un monopolio, existe un duopolio en la ciudad ya que se puede contratar el servicio con Speedy y con Canal 4, que brinda la posibilidad de acceso a Internet por medio de la compra de su programación satelital. Nuevamente en este caso el poder de negociación de la empresa tiende a desaparecer, generando una desventaja a nivel microeconómico ya que debe hacer frente a las decisiones que sus proveedores tomen desde su empresa sin la posibilidad de negociar dichas modificaciones cuando las mismas afecten a la empresa.

Tabla 1: Listado de Proveedores

Listado de Proveedores Actuales de Calzado y Marroquinería
Latin Shoes
Skayne
Dialar
I-run
Juaguar
Ferli
Zuca
Viamo
Doccia
Ringo
Grimoldi
Listado de Proveedores Actuales de Servicios
Posnet
Speedy
Cooperativa 16 de octubre (Agua)
Cooperativa 16 de octubre (Luz)
Camuzzi (Gas)

Fuente: Elaboración Propia en base a información provista por Buena Pata Patagónica

3. Poder de negociación de los consumidores

En relación a la dinámica de los consumidores, el público de Esquel es muy variado, ya que si bien las personas que consumen son de la ciudad en general, también existe público extranjero por ser un centro turístico. Una realidad que se observa de la empresa en función del diagnóstico realizado a la misma es que existe un nivel socioeconómico dispar entre los consumidores, si bien existen productos que apuntan a un nivel socioeconómico alto, existen productos de mayor masividad que implican un poder adquisitivo más bajo. En la actualidad la empresa posee un ciclo en sus ventas que responde al tipo de consumidor al cual se enfrenta. En una primera instancia es necesario destacar que a comienzos del año, los meses de mayores niveles de venta son los de febrero y marzo, con el comienzo de las clases de las distintas escuelas de la zona, que llevan a un período de alza en las ventas, seguido por los meses próximos al comienzo de la temporada de invierno, que se sigue por el mes de diciembre en el que se encuentran las fiestas. En el siguiente gráfico se puede observar la dinámica de las ventas en relación a la ciclicidad de las mismas, en función de los distintos acontecimientos que ocurren en la Ciudad.

A su vez, otra realidad que es necesario destacar es que desde la empresa, afirman que la implementación del sistema de pago Ahora 12 dentro de la empresa, se observa una mejora en dicha ciclicidad debido a que existen compras que se realizan de manera más constante y ante la posibilidad del consumidor de abonar con distintos medios de pago que pos daten la fecha de pago en un contexto de inflación, resulta un recurso muy utilizado.

En este mismo análisis se puede concluir que la empresa, debido a sus competidores, a la presencia que posee dentro de la ciudad, a su ubicación estratégica y la posibilidad de que los consumidores abonen con distintos medios de pago, es que el poder de negociación de la empresa es alto con los consumidores, generando un beneficio para la empresa, porque posee herramientas para fidelizar a los clientes, que si bien se encuentran desarrolladas de manera incipiente, la intención existe y será una solución que se intentará dar por medio de la propuesta de mejora.

4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Porter anunciaba en este factor que un mercado no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales, pero el mismo no hace descartar el mercado. Si bien el calzado resulta un producto con una gran cantidad de sustitutos no implica que el mismo no sea atractivo para la empresa. La realidad que enfrenta Buena Pata Patagónica es que el mismo posee una trayectoria a nivel local de prestigio y calidad que disminuye la amenaza de nuevos productos sustitutos aunque no las elimina. En este sentido, el competidor que apunta a un mercado del consumidor con alto poder adquisitivo y que puede quitar nicho de mercado para la empresa es el competidor es el “El Altillo” porque trabaja con modelos de zapatos artesanales y exclusivos que suelen atraer a los consumidores.

5. La rivalidad entre los competidores

El mercado de calzados en la ciudad de Esquel es altamente competitivo porque dispone de una cantidad relativamente limitada de consumidores y es un bien que si bien posee rotación, la misma no es constante. Estas características del mercado generan una ventaja y desventaja para Buena Pata Patagónica, por un lado genera oportunidades referidas a mantener su nicho de mercado dado su prestigio y trayectoria, a la vez que debe buscar nuevos consumidores y estrategias de marketing para ampliar su mercado. En un mercado de competencia monopolística, mientras mayor sea la diferenciación del producto, por vía objetiva o subjetiva, mayor será el poder de mercado.

Conclusión Parcial Microentorno

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter para la empresa Buena Pata Patagónica, implicó el reconocimiento de cuál es la posición que la empresa ocupa dentro de la industria, para así delimitar cuáles son sus ventajas y desventajas en la relación con el entorno. Las conclusiones a las que se puede arribar de este análisis destacan que la empresa en la actualidad se encuentra compitiendo con aproximadamente siete locales que se encargan de la venta de calzado y marroquinería en la Ciudad de Esquel. De estos competidores el de mayor influencia, por su cercanía, su público objetivo y su posición en el mercado es la Tienda La Madrileña y Quanom, que se encuentra próximo al local de la empresa, y que también posee una buena ubicación estratégica. La rivalidad con esta empresa radica en la trayectoria que ambas tienen en la ciudad, como así también la

similitud de productos que se comercializan y el precio. Este hecho palpable para la empresa, resulta una debilidad ya que posee un competidor que ofrece productos sustitutos próximos a los que ella misma ofrece, y sobre la cual debe realizar esfuerzos de diferenciación para destacarse de sus competidores y así alcanza penetración del mercado.

En cuanto a la relación con los proveedores, la empresa posee una ventaja inmejorable en relación a sus competidores, ya que posee contratos de gran cuantía y una muy buena relación con los mismos, debido a su política interna de pagos a los proveedores que le genera una buena imagen en términos financieros. La relación con los proveedores hace que la empresa posea poder de negociación en el margen de precios al momento de la compra, que se puede trasladar a un margen mayor al momento de la venta.

En relación al poder de negociación de los consumidores, la realidad no es la misma, ya que la empresa posee una ciclicidad en sus ventas producto de los tipos de consumidores que debe enfrentar constantemente, donde por ejemplo, a comienzo de año el margen de ventas es mayor debido al comienzo de clases. La diversidad de clientes, y la falta de fidelización de los mismos por medio de distintos programas o descuentos, resulta una debilidad para la empresa, porque al no generar un vínculo, y tener a su competidor próximo tan cercano, corre riesgos de que los consumidores trasladen sus compras a él. En este sentido resultará una estrategia de mercado la necesidad de generar una fidelización a los clientes, por medio de distintas acciones promocionales, para asegurarse cierta continuidad en el tiempo de los mismos.

En relación al grado de rivalidad de la industria, se puede decir que la misma, al no poseer barreras formales de que ingresen nuevas empresas, se convierte en un mercado desafiante, donde el consumidor elige un producto u otro en función del precio y de la calidad, por lo que la empresa debe comprometerse constantemente en busca una buena gestión de su organización para poder generar precios más competitivos, mejores oportunidades de producto y posibilidades para los consumidores.

4.4 Análisis Interno de la Empresa

En el análisis interno de la empresa se presentará información referida a la situación actual de la empresa en relación a la disposición de si la misma dispone o no de la información de los distintos pasos que requiere una planificación estratégica.

4.1 Reseña Histórica y Actividad

Buena Pata Patagónica es una empresa familiar que comienza su actividad en el año 1994. Con una cartera de productos amplia, en la cual se incluía indumentaria, accesorios y calzados para los segmentos de mujeres, hombres y niños, la sociedad se encontraba formada con otros inversores.

La ocurrencia de ciertos inconvenientes que se generaron al momento de controlar el stock de mercadería y siendo que el nicho de mercado en el rubro de indumentaria se encontraba agotado, se optó por especializarse en la venta de calzados. La decisión de la especialización en el rubro calzado estuvo acompañada por la disolución de la sociedad con los demás inversores.

A finales de los años 90, Esquel era una ciudad que se encontraba en pleno crecimiento económico, con un desarrollo poblacional en auge, generando una oportunidad a explotar para los actuales propietarios. La ubicación en una de las esquinas comerciales de mayor concurrencia de consumidores llevó, a que los propietarios decidieran realizar la inversión de la adquisición del local, con el fin de reducir costos y asegurarse un punto estratégico para la comercialización de sus productos, ver Anexo I.

Hoy en día Buena Pata Patagónica se encuentra situada en la misma esquina hace 23 años, siendo un punto de referencia para los clientes a la hora de comprar calzados, con clientes que datan desde los comienzos de la actividad como fieles a los productos de la empresa, empleados que trabajan hace más de 10 años en el negocio y una estructura organizacional familiar, pero con ansías de progreso, nuevas aperturas y diversificación de productos y clientela.

4.2.1 Misión, Visión, Valores

La empresa Buena Pata Patagónica no posee en la actualidad la descripción de la visión, misión y valores como empresa. Si se puede afirmar que, dada que la gestión de la misma es realizada por sus primeros dueños, estos transmiten los valores de trabajo, de compromiso y gestión.

La gestión de la institución es familiar, por lo que resulta una ventaja al momento de acordar la modalidad de trabajo con los empleados, pero posee una gran desventaja entorno a la dualidad de mando.

Si bien existen tareas que específicamente llevan a cabo cada dueño, las decisiones importantes las toman de manera conjunta y se comunican no siempre de la misma manera.

La falta de una visión, misión y valores por parte de la empresa Buena Pata Patagónica genera debilidad a la empresa, ya que como la misma tiene la intención de crecer, debe primero sentar las bases estratégicas de la empresa, para alcanzar una guía de cuáles son los deseos de la organización y así poder proyectar a futuro, los distintos objetivos que se plantee.

4.2.2 Estructura Organizativa

Buena Pata Patagónica posee la siguiente estructura organizativa, que como se mencionó anteriormente, es gestionada por una familia y por ende los roles, alcances y tareas que desempeñan cada uno de ellos no se encuentran bien definidas y tampoco poseen un organigrama visible de la empresa, ni tampoco una descripción de tareas o manual de puestos para sus empleados. Actualmente la empresa cuenta con un personal total de 8 trabajadores, entre los cuales se encuentran los dos dueños que desempeñan tareas dentro de la organización, una encargada de depósito, una encargada de caja y cuatro vendedoras. Si se puede afirmar que se encuentran la siguiente situación dentro de la empresa, en relación a la descripción de funciones que desempeña cada uno de los dueños de la organización, se puede vislumbrar a simple vista que, la dueña, Sandra Hembra, es quién se encuentra más presente dentro de la organización y es quién se encarga de la relación con los proveedores y con los empleados.

La modalidad de compra de los productos que se exponen al consumidor final es la siguiente, la compra de la mercadería se realiza en la Ciudad de Buenos Aires, a proveedores con los que la empresa trabaja hace varios años y luego la mercadería es enviada al local.

En la visita a los proveedores se eligen los modelos de zapatos que se desea comprar, para que una vez finalizada la compra se los despache por encomienda a la ciudad de Esquel. El costo de la mercadería vendida en la empresa, no sólo debe incluir el costo del producto, sino también el costo del traslado de dicha mercadería hasta la ciudad de Esquel, la cual

enfrenta en términos monetarios Buena Pata Patagónica. La recepción de la mercadería en la empresa, la realiza la Encargada de depósito quien, controla el remito del proveedor, realiza un conteo de bienes y acomoda en el depósito o la vidriera la misma.

En relación al manejo del stock de mercadería, la empresa no dispone de un software de gestión, como así tampoco una planilla de cálculo en una computadora para realizar el registro, sino más bien el control se realiza de manera arcaica en un cuaderno en el que se disponen los productos entrantes y los productos salientes. A su vez, tampoco se lleva un control del tiempo que la mercadería estuvo en depósito, a los fines de poder estimar cuál es la rotación del producto y poder tomar decisiones de compra de aquellos productos que poseen alta rotación o no.

En síntesis, tanto en el proceso de compras como en el proceso de depósito, lo relacionado a qué mercadería comprar, cómo rota la misma y la gestión, desde la empresa Buena Pata Patagónica se apela al buen juicio de la dueña y a la honestidad de la empleada ya que no existen mecanismos de control.

En cuanto a la gestión de ventas de la mercadería existen 4 mujeres que se encuentran en el negocio para la atención del público. En términos generales, se puede observar que las ventas se encuentran dirigidas por los dueños, que desde hace más de 10 años, conocen el negocio.

La gestión de ventas se encuentra supervisada por una Encargada de Caja quien gestiona el cobro de la mercadería, y quien vela por el dinero. La jornada de trabajo es de lunes a viernes, en horario cortado de 09:30 a 13:00 en el turno mañana y de 16:30 a 21:00 en el turno tarde. Los días sábados el horario del turno mañana es de 10:00 a 13:30 y el turno tarde de 17:00 a 21:30.

En relación al registro de esta actividad, no existe al igual que en depósito, un software de gestión que disponga del precio del producto de manera directa y reporte un cierre diario de caja, sino más bien las anotaciones de ingreso y egreso de dinero se anota en un cuaderno donde se confía, nuevamente en la honestidad del empleado.

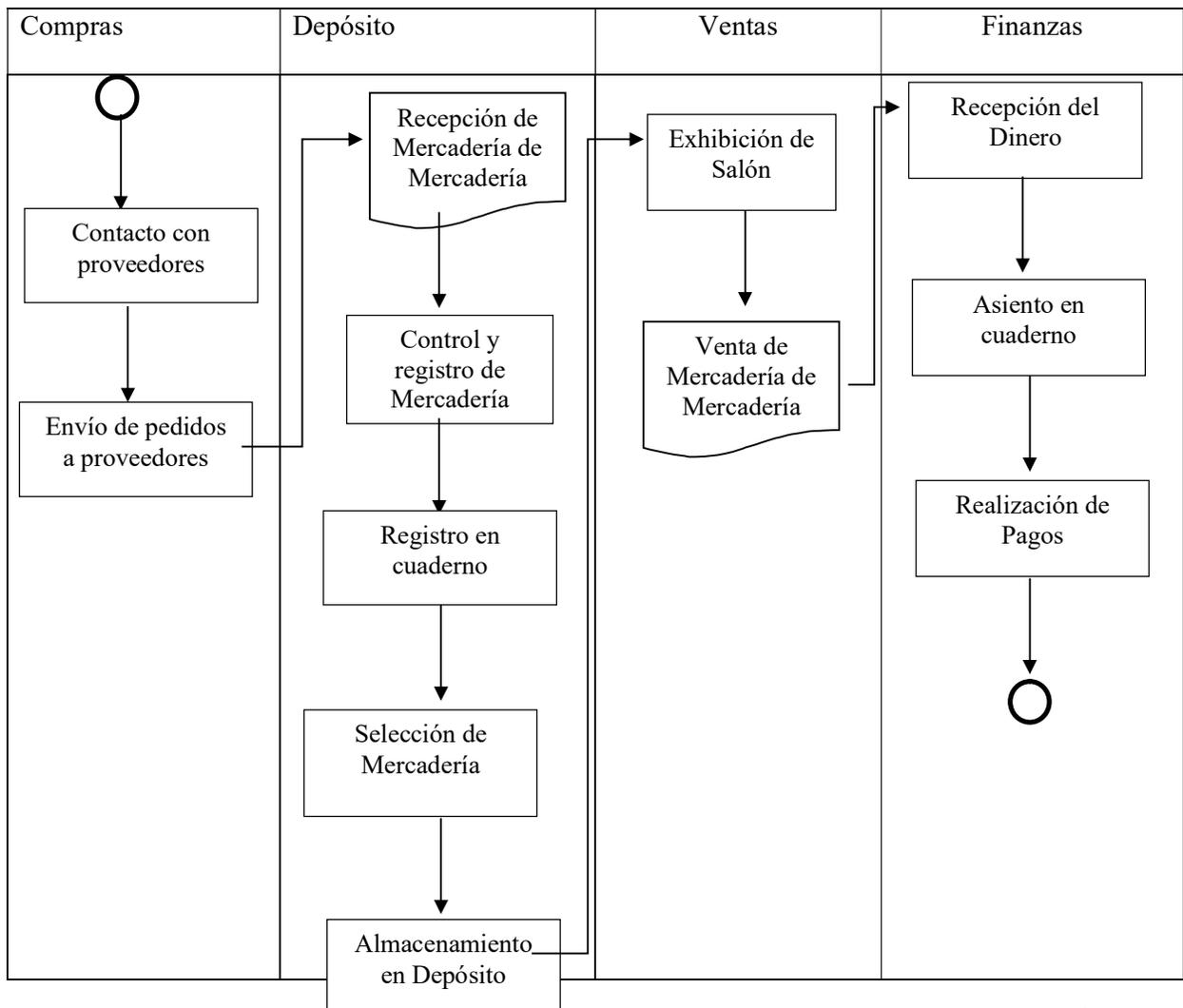
El único control existente sobre la cantidad física de dinero que se encuentra en la caja, lo realiza la dueña al finalizar el turno mañana y el turno tarde. No se realizan cajas de seguridad por un monto determinado de dinero ni sobre de seguridad.

En relación a la gestión del dinero, la misma es realizada únicamente por los dueños de la empresa. Una vez retirado el dinero por parte de la dueña se lo entrega al dueño, quien realiza el control semanal, mensual y anual de los ingresos.

El registro de los ingresos de dinero por parte del dueño tampoco se realiza bajo un orden establecido por una planilla de cálculo o software de gestión, simplemente a partir de un cuaderno en el que se registran los ingresos y egreso de dinero.

Si bien no existe un circuito económico formal de la gestión de la institución, a continuación se explicita cómo funciona la misma, en función de la primera aproximación a la empresa Buena Pata Patagónica.

Ilustración 2: Flujoograma Buena Pata Patagónica



--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia en base a información provista por Buena Pata Patagónica

En términos generales, la falta de una gestión ordenada de la administración y del manejo de los recursos, genera que si bien la empresa hoy resulte rentable para los dueños, no se conozcan las verdaderas ganancias de la misma, cuáles son las posibilidades de expansión con capital propio, la rentabilidad por unidad vendida, la incidencia de los costos dentro de la estructura de la empresa, entre otros.

En conclusión, con un diagnóstico preliminar de la situación de la empresa la presente propuesta de aplicación busca diseñar un plan de acción para que la empresa posea herramientas de gestión que le permitan realizar un ordenamiento de sus bases estratégicas, se plantee objetivos claros y precisos, para indagar respecto de los distintos planes de acción y así alcanzar el objetivo final de la empresa que es determinar una política de expansión de la misma, por las distintas localidades de la Provincia de Chubut.

4.2.3 Entrevistas

A los fines de indagar con mayor precisión la realidad de la empresa, a nivel interno, se utilizaron como instrumento de recolección de información entrevistas semiestructuradas a dos integrantes de la empresa que se encuentra en el trabajo cotidiano del local de Buena Pata Patagónica para determinar por medio de la misma, un mayor sustento a la propuesta de aplicación de una planificación estratégica. El resultado de las entrevistas realizadas en profundidad se encuentra consignado en el Anexo IV del presente trabajo y a continuación se realiza un resumen de los extractos más importantes de la información obtenida de las mismas.

Los principales problemas que se observaron de la entrevista realizada a la dueña del local es que el mismo no tiene formalidad en sus procesos internos, es decir no tiene un sustento teórico de porqué se realizan las actividades que se llevan a cabo como así tampoco, tiene un soporte tecnológico que lo acompañe. En este sentido se observa una gran falencia dentro de la organización porque la manera de manejar los recursos tanto físicos, humanos

como económicos es precaria, en el sentido de que todas las anotaciones se realizan en un cuaderno que no tiene respaldo y carece de seriedad.

En este sentido, Sandra Hembra afirma en la entrevista;

“...la empresa necesita orden y formalidad en sus procesos, necesitamos tener todos digitalizado para que nuestra tarea sea más sencilla, nos genere más seguridad, y tengamos mayor seriedad para con nuestros clientes y empleados cuando se tomen decisiones importantes para la empresa.” (Entrevista a Sandra Hembra, Anexo IV).

El análisis de esta frase da cuenta que una de las mayores debilidades que tiene la empresa y que observan sus dueños es la falta de un sistema integral de ventas que les permitan tener un respaldo, más allá de un simple cuaderno donde realizan las anotaciones, que les avale la toma de decisiones fundadas en información certera y confiable que se pueda disponer de la misma al momento que se desee.

En esta misma línea de análisis una de las empleadas del local analizó que la carencia de la empresa en este punto es tal que hace que falte seriedad al momento de realizar la venta de mercadería ya que el registro de la misma es informal.

“...la empresa no tiene posibilidad de crecer porque no se encuentra modernizada, es decir todas las anotaciones de las ventas, no se encuentran registradas en una computadora o en una planilla de caja como otros locales, como así tampoco el stock. Toda la información referida a la empresa, desde una factura hasta una venta como fue, o el par de zapatos que se vendió se registra en un cuaderno que después los dueños, Sandra, generalmente se encarga de repasar para analizar que coincida toda la información ahí puesta con lo sucedido en el local.” (Entrevista a Paula Rodríguez, Anexo IV)

En el análisis críticos de las entrevistas que se realizaron se pudo destacar que otro gran inconveniente que posee la empresa en su accionar cotidiano es la falta de una estructura organizativa en la que se delimiten de manera rigurosa las actividades que se desempeñarán en cada puesto, las responsabilidades del mismo y las tareas a realizar. La falta de una organización lleva a que en el local las tareas se realicen en más de una oportunidad, o bien no se realicen porque falta una especificación al respecto.

Otro gran defecto que se puede observar de las entrevistas realizadas, principalmente en el caso de la empleada del local, es que existe un descontrol en el stock de las mercaderías y en el orden del local lo que lleva a que la tarea de atención al cliente se realice de manera lenta y poco eficaz porque requiere de un esfuerzo adicional por parte del vendedor de localizar la mercadería en su lugar, cuestión que no se encuentra disponible bajo un régimen establecido y ordenado de rotación de mercadería.

A pesar de la falta de organización general que posee la empresa, se destaca como un característica positiva de la misma, que posee una buena relación con los clientes, es más una de las vendedoras entrevistadas destaca no sólo, la buena relación que se posee en la venta con la clientela, sino también el reconocimiento de la clientela hacia los dueños, que se encuentran en la ciudad hace varios años. En este mismo sentido, la gerencia del local es llevada a cabo por personas, que conforman una familia que es considerada respetable dentro de la localidad, no sólo por sus clientes, sino también por sus empleados que remarcan las posibilidades de crecimiento laboral que han surgido dentro de la empresa. Este reconocimiento del ambiente laboral como positivo, es una ventaja interna que tiene la empresa y que debe seguir explotando a lo largo de los cambios propuestos por el presente Trabajo Final de Grado, ya que forma parte de un esfuerzo que llevaron a cabo los dueños de la organización para que el trabajo se realice con confianza y seguridad.

Por último, se puede destacar que de las entrevistas realizadas se requiere una política de fidelización a los clientes, tanto la dueña como la empleada entrevistadas dieron cuenta que quienes acuden al local a buscar mercadería lo realizan de manera cotidiana y eligen la empresa por sobre los competidores por la calidad de los productos que tiene y los precios que posee. Sin embargo, esta buena característica propia de la empresa no se encuentra aprovechada dentro del local, ya que no existe una buena gestión de las ventas en las que se realicen promociones, tarjetas de descuentos o anticipo de temporadas para los clientes usuales.

Capítulo VI: Conclusiones Diagnósticas

La elaboración del análisis de datos para la empresa Buena Pata Patagónica, permitió dar cuenta de la situación en la que la misma se encuentra, no sólo a nivel interno y en cuanto a su organización, sino también su posición dentro del entorno macroeconómico y microeconómico.

En este análisis es necesario destacar que el momento que vive el país actualmente se encuentra inmerso en una crisis económica que presenta grandes niveles de recesión en los meses transcurridos del año 2018 y que tiene perspectivas de ser una recuperación lenta para los próximos años. Los síntomas de esta gran depresión económica se vislumbran en hechos concretos que afectan a la empresa y que esta no puede escapar de ellos, porque es el contexto en el que se encuentra emplazada.

En primer lugar, la pérdida de poder adquisitivo deteriora las decisiones de consumo por parte de los habitantes del país, mermando la actividad económica en general y en detrimento de la economía argentina, y disminuye las ventas de la empresa. A pesar de la visión negativa que brinda actualmente el Macroentorno para la empresa, existen algunos síntomas positivos que se pueden y deben rescatar de la realidad actual, y que favorecen el deseo de la organización de mejorar su gestión integral. En primera instancia, la baja de las alícuotas a pagar de Ingresos Brutos en las distintas provincias que firmaron el Pacto Fiscal con el poder ejecutivo, mejora la presión impositiva de las empresas comerciales. Por otro lado, y en concordancia con el rubro específico de la empresa en cuestión, el aumento en el tipo de cambio del país, hizo que el país se volviera en términos económicos más barato para los extranjeros abriendo expectativas al turismo receptivo, con un alto poder adquisitivo con interés en los productos de cuero y calzado del país, que son reconocidos a nivel mundial.

En relación a la situación vivida por parte del Microentorno de la empresa, esta se encuentra con mayores perspectivas positivas debido a que el rubro posee una alta rivalidad entre los competidores con un buen posicionamiento de mercado entre sus competidores, debido a la trayectoria y confiabilidad de sus productos, como así también su política de precios. En este sentido, si bien la empresa no posee de manera explícita una estrategia genérica, la misma se puede extraer de las entrevistas a los dueños, en que se apunta a un mercado de consumo masivo, con mucha rotación de productos y con precios accesibles.

A su vez, es necesario destacar que la empresa, encuentra competidores directos muy cercanos y con un nivel de productos sustitutos próximos que le exige constantemente el

esfuerzo de diferenciarse de ellos para alcanzar un mejor margen. En esta misma línea de análisis otra ventaja que posee la empresa a nivel del entorno es que puede influir en su relación con los distintos proveedores, ya que tiene un historial de pago intachable y posibilidad de realizar algún tipo de negociación para alcanzar mejores precios en los productos.

Por último, el análisis interno de la organización es el escenario más caótico de la empresa, ya que es su gestión interna de los procesos y las funciones que las distintas personas cumplen en la organización no se encuentran especificadas. Entre los aspectos negativos que se destacan de este análisis se remarca la falta de una estructura organizativa, de un software de gestión de ventas y stock que permita disponer de la información en tiempo real, como así también de un correcto manejo de la mercadería tanto en el local como en el depósito.

En cuanto a la falta de un soporte tecnológico, esta es la principal necesidad de la empresa para que junto con un reordenamiento administrativo mejore su funcionamiento de manera integral y permita a los dueños concentrarse en decisiones más estratégicas y esenciales para la empresa. En relación a los aspectos positivos y que debe resaltar del análisis o gestión interna de la empresa, es que Buena Pata Patagónica, es una empresa con una buena gestión de personal y atención al cliente, por lo que la capacitación del personal, deberá pasar no sólo por una modernización de las técnicas de ventas sino por el uso de la tecnología en el trabajo. De esta situación se puede determinar los siguientes aspectos positivos y negativos, que se presentan en el siguiente cuadro resumen.

Tabla 3: Cuadro Resumen de Aspectos positivos y negativos de la empresa.

Aspectos Positivos de Buena Pata Patagónica	Aspectos Negativos de Buena Pata Patagónica
<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de la clientela en producto, precio y calidad. • Gran clima de trabajo para los empleados. • Confianza de los trabajadores en los dueños. • Ubicación estratégica del local. • Gran variedad de consumidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de soporte tecnológico en la gestión de ventas. • Inadecuada organización del local y del depósito para la búsqueda de mercadería. • Falta de estructura organizativa que defina roles y funciones. • Carencia de capacitación en ventas a los empleados.

Fuente: Elaboración Propia

El análisis de la matriz FODA para la empresa Buena Pata Patagónica, permite visualizar que posee un gran potencial en su zona de influencia, pero con muchas debilidades internas, producto de la falta de una organización administrativa general. En relación a las amenazas externas, las mismas son compartidas para cualquier actividad productiva en la actualidad, siendo la principal de ella, la disminución en el poder adquisitivo de los consumidores.

A pesar de las amenazas y debilidades propias de la organización, se vislumbran oportunidades y fortalezas que potenciadas generaría un negocio más rentable y eficiente en el mediano y largo plazo.



Capítulo VII: Objetivos de la Propuesta de Aplicación

Por medio de la presente propuesta se realizará un Plan Estratégico para la empresa Buena Pata Patagónica, en la cual se definirán objetivos a alcanzar y los instrumentos, acciones y procedimientos para cumplirlos. Con la determinación de los puntos críticos de la empresa, se podrán determinar cuáles serán los mejores planes de acción a implementar. Con la intención de dotar a la empresa de herramientas para la toma de decisiones se espera que la misma se adapte a los cambios propuestos, para que la implementación permita la retroalimentación, mejoras y devoluciones correspondientes, para alcanzar altos niveles de gestión y crecimiento en el tiempo. A su vez, se espera que la propuesta permita lograr una administración eficiente de sus recursos y sea una solución para los problemas que enfrenta en su día a día la empresa.

7.1 Objetivos de la Propuesta de Aplicación

7.1.1 Objetivo General

El objetivo general de la propuesta de aplicación será;

Implementar un ordenamiento interno de Buena Pata Patagónica, para mejorar su funcionamiento interno que se refleje en una mejor rentabilidad del negocio, aumentando las ventas en un 25%, en los años 2019-2023.

5.1.2 Objetivos específicos

En función del objetivo general de la propuesta de aplicación y en relación al diagnóstico preliminar de la empresa Buena Pata Patagónica se proponen como objetivos específicos los siguientes;

- Establecer las bases estratégicas de Buena Pata, para definir y establecer la misión, visión y valores de la empresa, para que la misma tenga una guía en la toma de decisiones y las exponga a sus empleados.
- Realizar un ordenamiento organizacional de la empresa delimitando áreas y funciones, para mejorar los procesos internos de Buena Pata Patagónica, que se verá reflejado en una mejora en la atención al cliente, hasta alcanzar un nivel de satisfacción del 80% en 2022.
- Evaluar la necesidad de incorporar personal de mandos medios para llevar adelante las distintas áreas de la organización, que mejorarán las ventas en un 15%, a partir del segundo año de la planificación estratégica.
- Implementar herramientas tecnológicas en las distintas áreas de la empresa, que permitirá disponer de información en tiempo real para la toma de

decisiones, mejorando la rentabilidad del negocio en un 10%, al finalizar la planificación estratégica.

Con la intención de dotar a la empresa de herramientas para la toma de decisiones se espera que la misma se adapte a los cambios propuestos, para que la implementación de los mismos permita la retroalimentación, mejoras y devoluciones correspondientes, para alcanzar altos niveles de gestión y crecimiento en el tiempo.

A su vez, se espera que la propuesta permita lograr una administración eficiente de sus recursos y sea una solución para los problemas que enfrenta en su día a día la empresa, ya que la buena administración juega su papel importante en cuanto a los procesos de las operaciones siempre que se posean objetivos claros y alcanzables.

Las estrategias que se desean implementar para llevar a cabo la propuesta formal de la empresa se concentran en corporativas en relación a la definición de la misión, visión y valores de la empresa, como así también será del tipo funcional, cuando se lleven a cabo modificaciones de la estructura organizativa en relación al organigrama actual y a la delimitación de tareas de cada uno de los puestos, como así también sus responsabilidades. Por último, se utilizarán distintos indicadores de medición del plan estratégico a los fines de dilucidar si las propuestas realizadas fueron llevadas a cabo de manera correcta, y en caso de existir desvíos corregirlos.

En relación al objetivo de aplicación específico de dotar a la empresa de las bases estratégicas que componen a la misma, desde la misión, visión y valores, se puede afirmar que la necesidad de este objetivo se justifica desde la información obtenida en las distintas entrevistas realizadas a los dueños de la organización, como así también a los empleados. En estas entrevistas semi-estructuradas la falta de una guía en un horizonte temporal de mediano y largo plazo, resultó un punto esencial para la empresa, ya que si bien se encuentra bien posicionada en el mercado, por su ubicación estratégica y su reconocimiento local, requiere de una perspectiva futura para que la toma de decisiones sobre cambios o modificaciones internas le permitan centrar sus esfuerzos en alcanzar un correcto funcionamiento interno, que se plasme en la atención externa y en el rendimiento general del negocio.

En relación al objetivo anterior, la realización de las distintas bases estratégicas de la organización dará cuenta del inicio que la empresa requiere para el ordenamiento interno que requiere, desde la delimitación de las áreas, hasta las funciones que cada empleado realizará dentro de ella y sus responsabilidades. El reordenamiento interno que se realizará dentro de la organización implicará un esfuerzo para la organización, que actualmente carece del mismo, que implicará un desafío tanto para sus dueños, como sus empleados actuales, ya que se

espera exista alguna resistencia al cambio, pero con la confianza de que se entenderá que resulta una medida necesaria para que la empresa a largo plazo, pueda orientar sus decisiones hacia distintos horizontes que le permitan posicionarse de manera más activa dentro del mercado.

Otro objetivo específico de aplicación que se guiará la realización de la propuesta, será aquel relacionado a la evaluación de la necesidad incorporar personal de mandos medios para llevar adelante las distintas áreas de la organización, que mejorarán las ventas en un 15%, a partir del segundo año de la planificación estratégica. Este objetivo se plasmó como consecuencia del objetivo anterior, en el que la definición de las distintas áreas que comprenderá la empresa, como así también las funciones y responsabilidades que cada una de ellas tendrá, implica la necesidad de manera imperiosa, de reconocer la posibilidad de que sea necesario incorporar personal para que lleve a cabo dichas actividades, y se alcance un resultado positivo del cambio planteado.

Por último, en función de una de las principales falencias que se observó de la empresa en su análisis interno se destacó la falta de proceso internos, como en el caso de compras y ventas, de un registro adecuado de dicha información, para contar con la misma en tiempo real y mejorar la toma de decisiones en cuanto al funcionamiento del negocio. En este último sentido, el objetivo concreto que se propone de implementar herramientas tecnológicas en las distintas áreas de la empresa, lo cual servirá de antecedente para la empresa en la aplicación de una formalización de los procesos. El proceso de emprender una profesionalización de los procesos, por medio de la aplicación de evaluaciones, y de distintas medidas de control que permitan mejorar la rentabilidad del negocio en un 10%, al finalizar la planificación estratégica.

Las estrategias planteadas anteriormente concentran los esfuerzos de la propuesta en volver a Buena Pata Patagónica una empresa con estructura organizativa estable y consolidada, para así por medio de la puesta en marcha de nuevos horizontes alcanzar un crecimiento no sólo en ventas sino también para realizar nuevas aperturas.

Capítulo VIII: Aspectos específicos de la Propuesta de Aplicación

8.1 Etapa Estratégica

La propuesta de aplicación a realizar dentro de la empresa Buena Pata Patagónica, radicada en la localidad de Esquel, Provincia de Chubut, implica la aplicación de la matriz estratégica consignada en el anterior capítulo, en la cual se aplicarán distintas estrategias para alcanzar el objetivo general de realizar un ordenamiento administrativo de la empresa para que la misma pueda proyectar a largo plazo la posibilidad de realizar nuevas aperturas.

El desarrollo de esta etapa, consiste en la aplicación de la teoría que conlleva una serie de pasos lógicos expuestos, en la realización de una planificación estratégica. En una primera instancia, se puede observar que es necesario realizar, cuáles son las premisas de acción sobre las cuales se tiene la siguiente planificación. En esta búsqueda se listan a continuación las siguientes premisas, obtenidas de las entrevistas realizadas con los directivos, empleados y del análisis de la situación. La planificación estratégica será aplicada sobre;

- La necesidad de establecer las bases estratégicas de la empresa, ante la falta de una misión, visión y valores que guíen su accionar.
- La existencia de grandes niveles de informalidad en los procesos internos, debido a la falta de un adecuado registro y disposición de la información de la empresa para la toma de decisiones.
- La disposición de personal con mucha antigüedad y escasa formación en técnicas de ventas
- La ausencia de un organigrama que delimite áreas, tareas y funciones dentro de ella.
- El reconocimiento de los directivos de la necesidad de hacer un cambio interno en el contexto actual, económico y competitivo, para mejorar la atención al cliente y el posicionamiento de la empresa.

Una vez definidas, las premisas de la planeación, entendiendo a estas como los hechos estilizados sobre los cuales se desea trabajar, se procederá a establecer, por medio de planes los distintos objetivos que se desean alcanzar, como lo muestra la siguiente matriz. En términos de los objetivos planteados se plasma la siguiente matriz de estrategias para la definición de objetivos específicos y posibles cursos de acción a aplicar para el logro de los mismos.

Tabla 4: Matriz Estratégica

Estrategia	Objetivo Estratégico	Plan Táctico		Objetivo Táctico
Definición y establecimiento de las bases estratégicas de Buena Pata Patagónica	Creación de un diseño estratégico de la empresa	1.1. Revisión y Creación de Bases Estratégicas		Crear visión, misión y valores empresariales.
				Definir y establecer objetivos empresariales
		1.2. Estructura organizativa	1.2.1. Evaluación de la estructura actual	Creación de un organigrama o cuadro de mando
				Definición de alcances, responsabilidades y actividades de cada puesto laboral
			1.2.2. Análisis de Necesidades de nuevo Personal	Evaluar la necesidad de recambio de personal
				Realizar proceso de desvinculación en caso de ser necesario
		1.2.3. Acompañamiento a los dueños	Redefinir perfil de nuevos puestos	
1.3. Comunicación de los nuevos cambios		Realizar un proceso de adaptación al cambio de los dueños		
Reorganización de los procesos Administrativos	Creación de un sistema administrativo ágil sencillo con roles definidos	2.1 Establecimiento de Procesos Administrativos		Comunicación a los empleados de las nuevas tareas
				Relevamiento de procesos actuales
				Definición de nuevos procesos de gestión
Definición del alcances y responsabilidad de cada proceso				
Medición de Desempeño del Plan Estratégico	Realizar un seguimiento de las implementación de planes de acción, resultados y mejoras	3.1. Diseño e implementación de Indicadores para la Medición de Resultados		Elaboración de indicadores del grado de cumplimiento del Plan Estratégico

Fuente: Elaboración Propia

Los anteriores objetivos se alcanzar, en función de la elaboración de los siguientes tipos de planes; i) planes de mediano plazo, en el que se desarrollará la visión, misión y valores de la empresa; ii) planes de corto plazo, entendidos como operativos. Así se seguirá la siguiente estructura en la elaboración de la planificación estratégica;

- i) Plan de Mediano Plazo: Bases Estratégicas
- ii) Planes de Corto Plazo
 - a. Plan Operativo de áreas y funciones
 - b. Plan Operativo de Recursos Humanos
 - c. Plan Operativo de Medición y Revisión

Los anteriores planes que materializan los objetivos analizados, se realizan dentro del contexto de las estrategias funcionales para que la empresa lleve a cabo sus actividades de manera directa, en la cual se establece, en una secuencia lógica, primero la definición del negocio. En el caso particular de Buena Pata Patagónica, el negocio ya se encuentra definido, en tanto la estrategia competitiva que lleva a cabo es atender a un público amplio de consumidores, en la Ciudad de Esquel, tanto local como visitante, con productos de calidad,

precios accesibles y buena atención al público. Una vez definido la estrategia de negocio, en el caso particular de la empresa analizada en cuestión no existen estrategias de cartera que lleven a la incorporación de nuevos productos dentro del mercado, sino más bien las estrategias que se llevarán a cabo serán funcionales, tanto en la delimitación de las áreas internas de la organización, como sus funciones, y necesidades de recursos a incorporar dentro de la empresa.

La primera estrategia que se pretende aplicar, y por su característica debe realizarse en primer lugar, es corporativa, en la que se llevará a cabo una revisión de la base estratégica de la empresa, para conocer si la misma dispone de misión, visión y valores, como así también de objetivo, para que, en caso de no poseerlos se proceda a su elaboración. En el caso particular de la empresa analizada, la entrevista realizada en profundidad a una de la dueñas del local, junto con la observación directa realizada en la empresa, da cuenta de que la misma no dispone de estos lineamientos generales en la empresa, que forman parte de una visión estratégica necesaria que se lleve a cabo para planificar la gestión administrativa a mediano y largo plazo. En esta intención de cumplimentar la primera estrategia para Buena Pata Patagónica, es que se realiza como primer bloque de aplicación en la etapa táctica la creación de una misión, visión y valores para la empresa, que provendrá de encuentros específicos que se propone realizar entre un profesional de Ciencias Económicas y los dueños de la empresa, en el que se indagará respecto de estos aspectos.

La segunda estrategia que se aplicará para la propuesta a realizar a la empresa Buena Pata Patagónica, consiste en la definición de una estructura organizativa que supone el diseño de tareas, la asignación de responsabilidades y el establecimiento de líneas de autoridad y canales de comunicación, convirtiéndose en un medio para ayudar a la organización a alcanzar sus metas. El tipo de estrategia que se utilizará para el alcance de este objetivo será del tipo funcional, ya que la intención que persigue la misma es dotar a la empresa de las herramientas necesarias para que, por medio de una organización interna acorde, alcance sus objetivos de crecimiento. En la aplicación de esta estrategia funcional, se pretende proponer a la empresa la puesta en marcha de un cuadro de mando u organigrama que mejore la situación actual de la empresa, sobre el cual se procederá a analizar la posibilidad de incorporar nuevo personal, desvincular personal actual, en base a la elaboración de puestos de trabajo con funciones, tareas y perfiles determinados. La puesta en marcha de esta estructura organizativa corresponde al desarrollo del segundo bloque en la presente propuesta de aplicación, tanto en la etapa táctica como presupuestaria.

Debido al carácter estratégico del plan a mediano plazo, el desarrollo de la misión, visión y valores de la empresa, corresponde realizarlos como paso esencial para dar comienzo a la materialización de la planificación estratégica. La elaboración de la misión, visión y valores de Buena Pata Patagónica, como así también de sus objetivos implicó que se organizarán dos encuentros entre un profesional de Ciencias Económicas y los dueños de la empresa. La duración de estos encuentros es de dos horas, y sobre los cuales se trabajará sobre las variables relevantes, en una metodología de consultoría en donde se indagará respecto de cuál es la impronta que se desea dar a la empresa, sus perspectivas futuras.

En función del análisis de datos realizado con anterioridad, y en cuanto a una posible mirada futura de la empresa, se propone como objetivo primordial del accionar de Buena Pata Patagónica, ofrecer productos de calzado, de la mejor calidad disponible en el mercado, para satisfacer las necesidades de los clientes. El rubro de venta de calzados a la moda que cumplan con los requisitos exigidos por nuestros clientes, será la principal actividad en la que se centrará la empresa, ya que el desafío que implica el conocimiento de las preferencias de los consumidores es la motivación principal de la empresa, desde sus comienzos hasta la actualidad.

El objetivo de alcanzar una identidad dentro del rubro de ventas de calzados, trae aparejado para Buena pata Patagonia la necesidad de mejorar su gestión en pos de un aumento en sus ventas, gracias a la atención de personal capacitado y la utilización de procesos internos formales. A su vez, ambas variables permitirán a la empresa mejorar la toma de decisiones desde una visión interna, por medio de la disposición de información en tiempo real de la situación contable de la empresa.

Visión

La visión propuesta para Buena Pata Patagónica, es “Ser la zapatería de referencia en la localidad de Esquel, con interés en la satisfacción de los clientes y de sus empleados”

Misión

La misión propuesta para Buena Pata Patagónica es “Trabajar arduamente en la atención de excelencia al cliente, para crear un sentido de identificación con la marca, y que la empresa se supere con nuevos desafíos de productos, canales de venta y crecimiento futuro.”

Valores

Los valores dentro de Buena Pata Patagónica que se proponen implementar en su accionar cotidiano son:

- Calidad en el producto
- Honestidad en la atención
- Responsabilidad en el trabajo
- Historia en el rubro

8.2 Etapa Táctica

En la aplicación de los planes de corto plazo, conocidos como operativos, se desarrollan como estrategias funcionales, el establecimiento de una estructura organizativa que le permita a la empresa crecer, es que el análisis táctico de esta estrategia se alcanzará con la secuencia lógica de los distintos planes de acción.

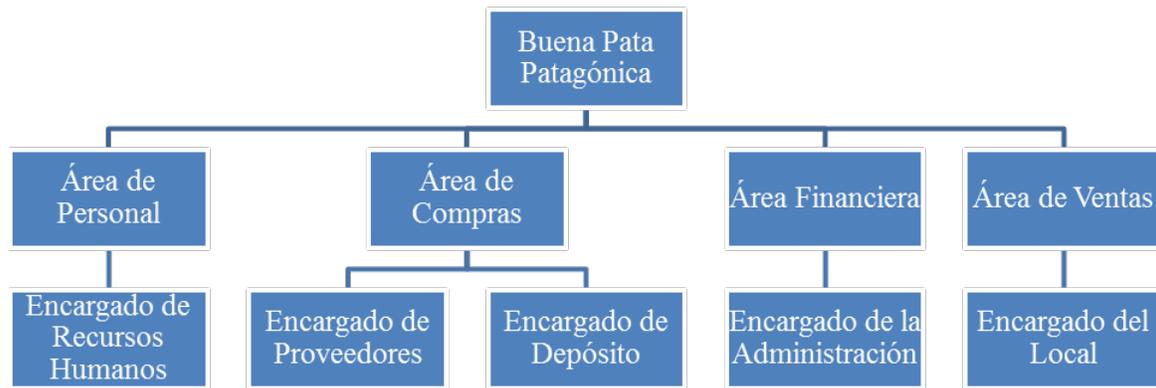
Plan Operativo de áreas y funciones

En la búsqueda de continuar esta secuencia lógica se plantea como organigrama donde se incorpora nuevo personal en, el Área de Personal, en el Área Financiera y modificaciones dentro del Área de Ventas y de Compras. El Área de personal, se incorpora un Encargado de Recursos Humanos, a la empresa, el cual debe perseguir la intención de encargarse, no sólo de la gestión administrativa de alta y baja de personal, de la empresa, sino también de la gestión del mismo, desde la motivación y capacitación hasta la puesta en marcha de técnicas que lleven a la empresa a estandarizar procesos de ventas y manejo de mercadería que permitan llevar a realizar las ventas de manera más eficiente y eficaz.

En el área Financiera, se propone incorporar un profesional de Ciencias Económicas, con orientación a Administración de Empresas, el que se encargará de llevar adelante la gestión numérica de Buena Pata Patagónica, prescindiendo del contador externo, como así también aliviando la carga a los dueños de la empresa, en el manejo y gestión del dinero. Por último en relación al Área de Ventas se propone jerarquizar a un recurso que se encuentra actualmente en la empresa, con el título de Encargado de Local, quien velará por la gestión integral del local en los distintos turnos que lleve a cabo su gestión, y deberá mantener una comunicación directa y estrecha con el Encargado de Recursos Humanos y el Encargado del Área Financiera.

En el área de Compras, por último, se pretende que la misma no sólo divida sus funciones en cuanto a la gestión de proveedores, sino que también incorpore dentro de su órbita de gestión y control el depósito de la empresa, ya que el mismo requiere de una intervención en cuanto al manejo de mercadería, gestión del espacio y control de mercadería.

Ilustración 3: Propuesta de Nuevo Organigrama



Fuente: Elaboración Propia

El establecimiento del organigrama de Buena Pata Patagónica implica la puesta en marcha de una adecuación de los procesos administrativos de los mismos los cuales carecen de formalidad según la información relevada en el diagnóstico por medio de las entrevistas en profundidad y de la observación directa. Los procesos administrativos que se desean mejorar son, ventas, por medio de la incorporación de tecnología de computadoras en el local para el uso de un sistema de facturación para control de la venta y stock. Otro proceso administrativo que se desea realizar una mejora es pagos a los proveedores, los cuales si bien en la actualidad se realizan de manera acorde, es necesario delimitar quien se encargará de llevar a cabo dicha actividad. Por último, el proceso administrativo que comprende la logística del depósito será el eslabón a mejorar, debido a las quejas no sólo de la encargada de depósito que falta un orden, sino también por una necesidad del local en una organización eficiente y eficaz para optimizar las ventas.

En un análisis primero del proceso administrativo de ventas, se propone por medio del presente documento que la empresa adquiera no solo un software de gestión, sino también dos computadoras para realizar la venta de mercadería en el salón y para que la encargada de depósito mantenga un control del stock por medio de dicho sistema de software. La propuesta presupuestaria de dichas incorporaciones se encuentra consignada en la etapa presupuestaria.

En el área de pagos, actualmente la modificación al proceso que se encuentra realizando actualmente Sandra Hembra, como la misma ocupará formalmente el rol de Encargada de proveedores, esta tarea continuará recayendo en sus responsabilidades diarias, aunque se propone que previa a la realización de la misma, mantenga una comunicación fluida con el Encargado de Administración, quien tiene a su disposición la información integral de la economía de la empresa. La propuesta del sistema de pagos, no implica un gasto adicional a la empresa, solamente la incorporación de un papel de trabajo que deberá presentar la Encargada de Proveedores al Encargado de Administración donde se consiguen la transferencia que se debe realizar, el monto a realizar y la coincidencia, previo el control del Encargo de Depósito de que el pedido realizado es igual al pedido entregado. El papel de trabajo que se propone a continuación es una aproximación de un posible resumen de la información necesaria para tal fin.

Ilustración 4: Papel de Trabajo Área de Pagos a Proveedores

Pago a proveedores	
Responsable	
Proveedor	
Mercadería	
Día de realización del pedido	
Día de entrega del pedido	
Control de Depósito	
Monto del Pedido	
Medio de Pago	
Fecha de Realización	

Fuente: Elaboración Propia

En relación al área de logística se propone que si bien en la actualidad la empresa cuenta con un Encargado de Depósito como representante del área carece de una planificación formal de sus tareas, por lo que se propone realizar la siguiente delimitación

- Interpretar las tendencias de precios.
- Anticipar las necesidades de los usuarios.
- Localizar y determinar las fuentes fiables de mercadería
- Establecer un orden a la mercadería disponible en función de su rotación y temporada.

A su vez, el Encargado depósito contará con la posibilidad de realizar un control de stock de mercadería de manera integral de la empresa, no solo a través del recuento físico de la cantidad disponible en el depósito sino también en el local. El procedimiento que se

propone realice este encargado es que una vez llegado el pedido realice la siguiente secuencia lógica de pasos:

- 1) Recibo de factura y recuento físico de lo recibido.
- 2) Orden en el depósito según la rotación de la mercadería.
- 3) Carga al sistema de la información recibida.
- 4) Actualización del stock final con la mercadería entregada y la disponible en el local.
- 5) Generar reportes mensuales de actualización de stock a la Encargada de Proveedores.

Al igual que la modificación propuesta en el proceso de ventas este proceso de modificación implica simplemente la modificación de las tareas y una esquematización.

Plan Operativo de áreas y funciones

En relación a la incorporación de nuevos recursos dentro de la organización, el primero de ellos será un Encargado de Recursos Humanos, quien tendrá a cargo el área de personal, orientando sus esfuerzos a la motivación en los empleados para lograr un eficaz desempeño en la organización. La motivación de los empleados será fundamental como herramienta dentro de la organización, ya que se planteará por medio de este encargado, distintos objetivos e incentivos, para los empleados en términos no sólo de ventas que se desean alcanzar, sino también de tareas de cada área que se desean se realicen de manera cotidiana. A su vez, este encargado tendrá como tarea fundamental la capacitación de los empleados, no por medio del dictado de cursos por parte del mismo, sino más bien, será el responsable de que los mismos asistan a cursos de técnicas de ventas, en el caso de quienes se encarguen de la atención al público, cursos de mandos medios para el encargado del local y por último, cursos de logística para el área de depósito.

Las principales tareas que llevará a cabo el Encargado de Recursos Humanos serán,

- Administrar el personal de la empresa gestionando procesos de selección, control y retiro de empleados.
- Mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.
- Desarrollar los procesos de Evaluación de Desempeño.

- Gestionar el proceso de contratación y pago de remuneración de manera correcta y oportuna.
- Construir a partir de un diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Implementar sistemas de reconocimiento social y estímulos al personal.
- Monitorear y realizar gestiones para el cumplimiento de objetivos, metas e indicadores en la gestión integral del local.

Las relaciones dentro de la organización que tendrá este nuevo puesto de trabajo se destaca, una estrecha relación con el encargado del local, ya que ambos, de manera conjunta serán los encargados de establecer los objetivos a alcanzar por parte del personal, como así también el desempeño de los trabajadores, su rendimiento profesional, motivación y capacitación que resulte necesaria. La búsqueda de este nuevo recurso estará a cargo de una consultora de recursos humanos de la zona, quien llevará a cabo todo el proceso de selección para dicho puesto.

En búsqueda de continuar la estructuración de la organización en términos de organigrama y funciones, la empresa contaba antes de la presente propuesta de un área de compras donde se encontraba Sandra Hembra encargada de la relación de proveedores, en esta misma línea de análisis se propone que la dueña continúe encargada de esta tarea de manejo de proveedores, pero en contacto directo con el encargado de depósito. Una de las principales falencias que se puede observar del análisis de datos de Buena Pata Patagónica, es que la misma no dispone de un correcto control del stock de la mercadería y que por ende, las compras se realizan de manera estimativa, por temporada en función del criterio de los dueños, careciendo esta situación de información en tiempo real para la toma de decisiones. Esta situación de carencia de comunicación entre el área de depósito y el área de compras o manejo de proveedores, vuelve necesario que exista una relación entre ambas partes, por lo que se traslada el encargado de depósito de la órbita de ventas a la órbita de compras, donde la comunicación entre ambos sectores será fundamental para determinar una estructura de costos y manejo de mercadería que resulte eficiente.

En la actualidad el puesto de encargado de depósito ya se encuentra creado y más allá, de modificaciones que se realizarán en el próximo bloque respecto de sus actividades y relaciones con otras áreas no requiere la sustitución o incorporación de nuevo personal. En términos concretos se propone que en el área de compras simplemente se establezca el rol de encargada de proveedores a la dueña Sandra Hembra para que esta posea delimitadas sus

tareas, a la vez que obtenga de su trabajo un salario correspondiente a las horas dedicadas a dicho puesto laboral.

Las principales tareas que llevará a cabo la Encargada de Proveedores serán;

- Integrar el catálogo de proveedores de la empresa, efectuando una selección de acuerdo a su ubicación geográfica y condiciones de pago y entrega del producto, convenientes para la empresa.
- Realizar cotizaciones a proveedores, coordinando las acciones de compra y selección del proveedor con los requerimientos del local en términos de calidad de producto.
- Realizar las negociaciones con proveedores, obteniendo las mejores condiciones de crédito, tiempos de entrega y precios que sean rentables para la empresa.
- Realizar los pagos a proveedores cuando estos entreguen la mercadería solicitada, previo control del área de depósito para un mejor manejo de mercadería.
- Realizar de manera periódica y en coordinación con el Encargado de Depósito el control del inventario, por medio del cruce de información con el sistema de ventas para una estimación de las próximas compras a realizar a distintos proveedores.

La delimitación de estas tareas por parte de la descripción de puestos de la Encargada de Proveedores, si bien ya se encuentran estipuladas, se requerirá de la contratación de la consultora de recursos humanos mencionada anteriormente para dar cuenta de que la misma se encuentre adecuada y se informe a la dueña, en relación a las ventajas y desventajas de llevar a cabo esta tarea de manera exclusiva para desligarse de la gestión de la empresa y así lograr nuevos resultados en crecimiento.

Otra área que sufrirá modificaciones en la presente propuesta de aplicación, es el área administrativa que actualmente es llevada a cabo por una conjunción de personas, entre los dueños y un contador externo. En esta misma línea de análisis se propone incorporar un Encargado de Administración que lleve a cabo una visión general de la rentabilidad del negocio, establezca, junto con el Encargado de Recursos Humanos los objetivos que deberán alcanzar los diferentes empleados y por último, llevará un control financiero y contable de la situación económica de la empresa.

La incorporación de este nuevo recursos implicará a la vez que la desvinculación con el contador externo, la posibilidad de que la empresa cuente con personal capacitado para llevar de manera rigurosa y periódica la situación financiera de la empresa, mientras lleva a cabo tareas administrativas como el desembolso de dinero para el pago de proveedores, el desembolso de dinero para el pago a los trabajadores, y estimaciones de las ventas realizadas mes a mes en comparación con meses de años anteriores para ver la evolución históricas de las mismas.

Al igual que la incorporación del Encargado de Recursos Humanos, el Encargado de Administración implicará el desempeño de las siguientes tares, a la vez que su búsqueda y selección se encargará a la consultora de recursos humanos especializada.

- Coordinar, supervisar y controlar la ejecución de los procedimientos administrativos y contables que rigen el funcionamiento interno de la organización.
- Revisar los comprobantes de cheques verificando que los datos estén correctos, registrados en la cuenta contable correspondiente y que tengan el soporte respectivo.
- Ejecutar cierre contable mensual y anual de la organización.
- Realizar y controlar el inventario de los activos fijos de la organización.
- Custodiar los documentos legales y financieros de la organización.
- Supervisar y verificar el pago a organismos oficiales y servicios básicos, como la luz, agua y gas.
- Elaborar consolidación de gastos mensual y anual.
- Tramitar todo lo concerniente a la apertura de cuentas bancarias.
- Controlar las obligaciones bancarias de la organización
- Elaborar el flujo de efectivo y presupuesto de la organización.
- Comparar de manera mensual, trimestral y semestral las ventas realizadas por la organización en el año corriente en relación a años pasados, en términos reales y nominales.

Por último, el nuevo puesto de trabajo que se desea incorporar a la organización será un Encargado del Local que se encontrará realizando sus tareas dentro del área de ventas, donde desempeñará tareas relacionadas a la gestión integral del local, en lo que refiere a la atención al cliente, la disposición de la mercadería, el manejo de dinero, la ejecución de las ventas por los distintos medios de pago, como así también la gestión del personal en el

desarrollo de las tareas cotidianas del local. Entre las tareas que llevará a cabo este recurso se destacan;

- Contribuir al logro de los objetivos organizacionales garantizando una gestión adecuada de las ventas y atención a clientes en la tienda, como así también el funcionamiento integral del negocio.
- Dirigir, coordinar y supervisar la labor de las personas a su cargo, a fin de garantizar una atención de calidad a los clientes para conseguir fidelizarlos. La motivación del personal para la atención al cliente se encontrará relacionada de manera directa con la gestión del Encargado de Recursos Humanos.
- Realizar el seguimiento y control de stock de la tienda, en contacto directo con la gestión realizada por el Encargado de Depósito quien deberá informar del stock al Encargado del Local.
- Organizar la distribución física de productos más adecuada para la tienda.
- Controlar cotidianamente la imagen de la tienda.

En cumplimiento de las estrategias propuestas en cuanto a la realización de una reorganización de Buena Pata Patagónica, es que resultaba necesario proponer, en caso de ser necesario, y en función del diagnóstico realizado, la posibilidad de realizar desvinculaciones de actuales recursos de la empresa, en esta búsqueda de mejorar la organización en términos generales y de atención al cliente.

El análisis del diagnóstico da cuenta de que existen empleadas que trabajan en el local con mucha antigüedad, y que las mismas se perciben, por parte de los dueños con poca motivación, y falta de capacitación. Por este motivo, se propone realizar desvinculaciones a este personal y emprender la búsqueda de nuevos recursos para que sea posible llevar a cabo la propuesta de mejora en la gestión de la empresa que permita que la misma alcance su objetivo de crecimiento en el mediano plazo. En relación al cálculo de las desvinculaciones las mismas se encuentran explicitadas en la etapa presupuestaria de la propuesta.

Plan Operativo de Medición y Revisión

La elaboración del cuarto bloque de acción para analizar la medición del plan estratégico consiste en la puesta en marcha de distintos indicadores que permitan identificar si los avances realizados en materia de acciones implementadas en la empresa se encuentran bien dirigidas hacia el alcance de los objetivos particulares. Las principales ventajas que se pueden observar con la aplicación de estos indicadores son:

- Apoya el proceso de planificación (definición de objetivos y metas) y de formulación de políticas de mediano y largo plazo, los indicadores y el desempeño de las acciones implementadas permitirán, no sólo medir el grado de avance de la institución sino también la posibilidad de identificar otros problemas o ventajas en la aplicación de los mismos.
- Posibilita la detección de procesos o áreas de la institución en las cuales existen problemas de gestión tales como: uso ineficiente de los recursos, demoras excesivas en la entrega de los productos, asignación del personal a las diferentes tareas, etc.
- Posibilita a partir del análisis de la información entre el desempeño efectuado y el programado, realizar ajustes en los procesos internos y readecuar cursos de acción eliminando inconsistencias entre el quehacer de la institución.

En el caso de las modificaciones planteadas en los anteriores bloques de la planificación estratégica para Buena Pata Patagónica es que se plantean las siguiente selección de indicadores, donde se identificarán no sólo la intención del mismo, sino también su frecuencia de cálculo, el responsable de llevar a cabo dicha medición y por último, los valores objetivos que se pretenden alcanzar durante el transcurso del plan estratégico.

En función de los cambios realizados en el personal, se busca mejorar la atención al cliente, a medir por medio de la medición de un indicador de nuevos clientes como se muestra a continuación;

$$\text{Nuevos Clientes} = \frac{\text{Nuevos clientes}}{\text{Total de clientes}}$$

Este objetivo se ubica como esencial dentro de la perspectiva de clientes porque permite por medio de una incorporación de nuevos interesados un aumento en las ventas que se traduce en una mejora en la rentabilidad de la empresa. El anterior indicador deberá ser implementado a nivel de cálculo por parte del Encargado del Local, quien a través del sistema de gestión de las ventas deberá, de manera trimestral medir los nuevos clientes en relación al total, y alcanzar al finalizar el plan estratégico un porcentaje del 15% de nuevos clientes.

En esta misma dimensión es posible de determinar como un indicador complementario la posibilidad de realizar una estimación de la capacitación que alcanza el personal que trabaja en la empresa por medio del siguiente cálculo,

$$\text{Capacitación: } \frac{\text{Horas de formación}}{\text{Promedio de empleados}}$$

Este indicador deberá ser implementado por el Encargado de Recursos Humanos, también de manera trimestral y como medida de su gestión en el plano de la capacitación al personal que se encuentra dentro de Buena Pata Patagónica. El valor que se pretende alcanzar al finalizar la aplicación del plan estratégico es que el mismo alcance un valor de que las horas de formación en función del promedio de empleados alcancen a que el 20% de las horas laborales se destinen a capacitación.

En relación a la gestión del depósito y de los inventarios con que cuenta la empresa con la división de tareas realizadas en el área de compras se pretende que por medio del siguiente indicador se alcance una gestión eficiente de los recursos.

$$\text{Plazo promedio de inventarios: } \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Inventario promedio}}$$

La aplicación de este indicador lo realizará la Encargada de Proveedores quien, junto con el Encargado de Administración deberán llevar a cabo el control de políticas de administración de capital de trabajo, para detectar desvíos del rango establecido, el cual se pretende que exista un respaldo del 25% de las ventas en inventario.

8.3 Etapa Presupuestaria

En esta sección se procederá a listar todos los costos y beneficios que implicará la puesta en marcha de las distintas estrategias establecidas previamente, como así también sus actividades para que se alcance el objetivo general de la presente propuesta de aplicación.

Plan de Mediano Plazo

La puesta en marcha de la estrategia corporativa, tiene como costo de implementación de la acción, la realización de dos encuentros, como se mencionó anteriormente, en donde se deberá tener en cuenta el valor hora de un profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Chubut, por un total de 4 horas, que se dividen en dos encuentros de dos horas cada uno de ellos.

El valor de la hora de asesoramiento de este profesional se encuentra reglamentado por el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de la Provincia de Chubut, por medio del aplicativo, “Honorarios mínimos sugeridos”, que se encuentra disponible en el Anexo IV. Los honorarios utilizados para la cuantificación del costo de la acción corresponden a la categoría de consultoría verbal, de media complejidad, que en términos monetarios y medidos en moneda nacional, tiene un valor hora de \$960. A continuación se presenta un cuadro resumen de los costos que implica esta actividad.

Tabla 5: Cuadro Resumen Estrategia Corporativa

Concepto	Estrategia Corporativa
Motivo	Redacción de Misión, Visión y Objetivos
Tipo de Asesoramiento	Consultoría
Encuentros	2
Horas por Encuentro	2
Honorario del Profesional	\$ 960
Costo Total de la Acción	\$ 3.840

Fuente: Elaboración Propia

El análisis de los beneficios para esta actividad, no se pueden dimensionar desde el punto de vista numérico, es decir que el aporte que realiza a la empresa no es cuantitativo sino más bien cualitativo. El aporte en términos integrales a la empresa, es que la definición de estas bases estratégicas le permite tener una visión clara de su horizonte y hacia dónde quieren llegar.

Plan Operativo de áreas y funciones

El segundo bloque de gestión de la presente propuesta de aplicación implica la incorporación de distintos recursos dentro del organigrama propuesto para la empresa Buena Pata Patagónica. En una primera instancia, se establece como una necesidad de la empresa, para comenzar un proceso de formalización y de profesionalización de su estructura organizativa la incorporación de un Encargado de Recursos Humanos, que tendrá entre sus principales responsabilidades el manejo y control de los recursos de la empresa, en una gestión integral mancomunada con el Encargado del Local. La contratación de este nuevo recurso para la empresa implica un costo de la acción que no sólo se computará en función del sueldo pagado al recurso de manera mensual y anual, sino también la tercerización de la búsqueda y selección de este recurso a la empresa de selección de recursos humanos de Esquel con mayor trayectoria, Insignia RRHH.

La selección de este recurso implicará que se materialice un encuentro entre los dueños de la organización y la consultora de recursos humanos a los fines de que se establezca una adecuación de los requerimientos de la organización sobre el recurso, y que la empresa de selección conozca el perfil y los deseos de tareas que realizará este recurso. El valor del salario que se pagará al Encargado de Recursos Humanos que se incorporará a Buena Pata Patagónica, proviene de una estimación de mercado de los valores pagados por otras empresas por un puesto similar, con una dedicación full-time, para un profesional recién recibido de carreras afines a los recursos humanos. El valor del honorario pagado al Encargado tiene la forma de contratación de monotributista, por lo que los aportes y contribuciones al sistema de seguridad social son realizados por el trabajador.

Tabla 6: Cuadro Resumen Estrategia Funcional. Encargado de Recursos Humanos

Concepto	Estrategia Funcional
Motivo	Incorporación de Personal
Empresa Encargada	Insignia RRHH
Tipo de Asesoramiento	Selección de Encargado de RRHH
Encuentros	Un encuentro para la descripción del perfil del Encargado y delimitación de tareas que se desea realice dentro de la
Costo del Servicio	\$ 22.000
Honorarios pagados al Encargado (Mensual)	\$ 17.000
Honorarios pagados al Encargado (Anual)	\$ 221.000
Costo Total de la Acción (Anual)	\$ 243.000

Fuente: Elaboración Propia

En relación a los beneficios que genera la incorporación de este nuevo puesto, se puede afirmar que el mismo implicará una mejora en la gestión integral del negocio, por medio de una mejor atención al cliente que repercutirá de manera directa en las ventas del local y por ende en la rentabilidad del negocio. En relación a este último punto, se espera que la mejora en las ventas con la incorporación de este nuevo trabajador alcance un 10% de las mismas, medidas en términos reales, es decir excluyendo del análisis la inflación como el aumento en los precios de los productos que puede generar un aumento nominal de las ventas. El supuesto del aumento en las ventas resulta, de la aplicación de que la nueva gestión de ventas de la empresa, en función de esta incorporación lleve a que las mismas resulten más eficientes, y en relación a su vez, a los requerimientos que los mismos dueños desean alcanzar con la incorporación de este recurso.

La adecuación del área de compras por parte de la incorporación del Encargado de Depósito que ya se encontraba dentro de la organización pero como parte del área de personal, no implica ningún costo para la empresa en términos de contratación de nuevo personal. En este proceso la puesta en marcha de delimitación de las tareas que realizará la dueña como Encargada de Proveedores y teniendo en cuenta que la misma implicará la asignación de un salario para la empresa, se llevará a cabo la contratación de la empresa consultora de recursos humanos para que implemente esta descripción de puestos, a la vez que realice una leve inducción y capacitación a la dueña respecto de sus tareas, que si bien ya las desempeña ahora serán las únicas que llevará a cabo y sobre las que debe concentrarse todo su esfuerzo, sin inmiscuirse en otras áreas. El valor del sueldo que se encuentra consignado en el Encargado de Proveedores se estima en función de que no se realizan aportes ni contribuciones al Sistema de Seguridad Social, debido a que, la persona que cobraría dicho sueldo es la dueña del local y no se realizaría una contratación formal en relación de dependencia o como monotributista.

Tabla 7: Cuadro Resumen Estrategia Funcional. Encargado de Proveedores

Concepto	Estrategia Funcional
Motivo	Descripción de Puestos
Empresa Encargada	Insignia RRHH
Tipo de Asesoramiento	Descripción de Puestos e inducción
Encuentros	Un encuentro para delimitar las tareas llevadas a cabo por la Encargada de Proveedores y una inducción de las ventajas y desventajas, a la dueña, de desempeñar esta tarea de manera exclusiva.
Costo del Servicio	\$ 3.000
Honorarios pagados al Encargado (Mensual)	\$ 22.000
Honorarios pagados al Encargado (Anual)	\$ 286.000
Costo Total de la Acción (Anual)	\$ 289.000

Fuente: Elaboración Propia

En relación a los beneficios que generará la puesta en marcha de este reacomodamiento del área de compras, los mismos resultan cualitativos, en el sentido de que las tareas llevadas a cabo ya son implementadas por parte de la dueña, y las mismas si bien se realizarán con exclusividad no implicarán una mejora económica en la rentabilidad del negocio a mediano y largo plazo. Sin embargo, el beneficio cualitativo que si generará esta delimitación de roles y funciones, será la posibilidad de que la dueña de la empresa disponga de mayor tiempo para la toma de decisiones estratégicas de la empresa, como lo es la posibilidad de realizar nuevas aperturas en el mediano y largo plazo en distintas localidades

del sur del país. En relación a que la medición de esta incorporación se plantea en términos cualitativos, no existe la posibilidad de que la misma se cuantifique en términos económicos, por lo que esta propuesta solo contendrá el análisis de costos.

La incorporación del Encargado de Administración quien desplazará al contador externo de sus funciones, implica la contratación, nuevamente, de la consultora de recursos humanos quien llevará a cabo la selección y búsqueda del perfil de un encargado de esta área que cumplimente las tareas antes mencionadas en la etapa táctica. El valor del honorario pagado al Encargado tiene la forma de contratación de monotributista, por lo que los aportes y contribuciones al sistema de seguridad social son realizados por el trabajador.

Tabla 8: Cuadro Resumen Estrategia Funcional. Encargado de Administración

Concepto	Estrategia Funcional
Motivo	Incorporación de Personal
Empresa Encargada	Insignia RRHH
Tipo de Asesoramiento	Selección de Encargado de Administración
Encuentros	Un encuentro para la descripción del perfil del Encargado y delimitación de tareas que se desea realice dentro de la empresa
Costo del Servicio	\$ 24.600
Honorarios pagados al Encargado (Mensual)	\$ 20.000
Honorarios pagados al Encargado (Anual)	\$ 260.000
Costo Total de la Acción (Anual)	\$ 284.600

Fuente: Elaboración Propia

El beneficio que genera la incorporación de este nuevo recurso dentro de Buena Pata Patagónica, implica el ahorro del contador que se encuentra actualmente contratado, a un valor de \$10.000 pesos por mes, que implica un monto de \$120.000. A su vez, la contratación de este Encargado de Administración implicará una mejora en las ventas, que se puede complementar con el valor estimado por el Encargado de Recursos Humanos ya que trabajarán de manera conjunta en el establecimiento de los objetivos de ventas, de aproximadamente un 5% de la facturación real de la empresa. En términos concretos el costo neto que generará esta acción será de aproximadamente, \$164.600, valor que mejorará en la proyección de la mejora de las ventas al finalizar la presente etapa presupuestaria de la propuesta. Los valores supuestos se encuentran referenciados a la información provista por la empresa.

La incorporación de un Encargado de Local tendrá un impacto positivo en la empresa en tanto se pretende con el mismo llevar a cabo una gestión integral del local, en coordinación con el Encargado de Recursos Humanos y Encargado de Administración que

permita que los dueños del local comience a llevar a cabo tareas más estratégicas como lo es el deseo de la expansión a nuevas sucursales. La incorporación de este recurso, al igual que los anteriores, implicará la contratación de la consultora de Recursos Humanos mencionada anteriormente, por lo que su incorporación tendrá la siguiente estructura de costos para Buena Pata Patagónica. Los beneficios de esta aplicación se verán también impactados dentro de las ventas de la organización.

Tabla 9: Cuadro Resumen Estrategia Funcional. Encargado del Local

Concepto	Estrategia Funcional
Motivo	Incorporación de Personal
Empresa Encargada	Insignia RRHH
Tipo de Asesoramiento	Selección de Encargado de Local
Encuentros	Un encuentro para la descripción del perfil del Encargado y delimitación de tareas que se desea realice dentro de la empresa
Costo del Servicio	\$ 19.680
Honorarios pagados al Encargado (Mensual)	\$ 16.000
Honorarios pagados al Encargado (Anual)	\$ 208.000
Costo Total de la Acción (Anual)	\$ 227.680

Fuente: Elaboración Propia

Tercer Bloque: Estrategias Funcionales

El tercer bloque de estrategias funcionales que se lleva a cabo en la propuesta implica la formalización de los procesos administrativos de Buena Pata Patagónica, para lo cual se necesitará, en el proceso particular de ventas, incorporar dos computadoras, una destinada al salón y otra al depósito para la instalación de un software de gestión que facilite la atención al cliente y mejore el control interno de la organización.

Tabla 10: Cuadro Resumen Modificaciones Proceso de Ventas

Proceso de Ventas	
Computadoras	2
Valor del equipo	\$ 18.000
Software	\$ 23.000
Instalación	\$ 12.000
Mantenimiento (Mensual)	\$ 1.500
Costo Total de la Acción (Anual)	\$ 71.000

Fuente: Elaboración Propia

A modo de resumen del costo que implica para la empresa la puesta en marcha de la siguiente propuesta se tiene el siguiente cuadro sintético.

Tabla 11: Cuadro Resumen Resultado de la Propuesta

Acciones	Costo de la Acción
Redacción de Misión y Visión	\$ 3.840
Encargado de Recursos Humanos	\$ 243.000
Encargada de Proveedores	\$ 289.000
Encargada de Local	\$ 227.680
Encargado de Administración	\$ 284.600
Mejora de procesos de Ventas y Depósito	\$ 71.000
Total	\$ 1.119.120
Facturación Anual (2017)	\$ 13.000.000
Mejora con la propuesta	\$ 1.300.000

Fuente: Elaboración Propia

En función de la información antes expuesta se puede observar que el supuesto de mejora en la facturación de la empresa, da cuenta que es posible, por medio de las modificaciones realizadas para el caso de la empresa Buena Pata Patagónica alcanzar una mejora en la facturación en función de la incorporación. Una buena medida de esta relación es la estimación del ROI, entendido como el rendimiento de la inversión, en donde se obtiene el cociente entre la diferencia del ingreso con la propuesta para la organización y el costo, en términos de este último concepto como muestra a continuación.

$$ROI: \left[\frac{(\text{Ingresos de la organización} - \text{Costo de la Propuesta})}{\text{Costo de la Propuesta}} \right] * 100$$

El valor que arroja dicho indicador para la empresa es del 14%, si bien el valor no es, en términos porcentuales alto, se podría afirmar que el mismo representa que los beneficios de la propuesta son superiores a los costos.

A continuación se presenta el Cronograma de actividades para el cumplimiento del objetivo general y objetivos específicos.

Ilustración 5: Diagrama de Gantt

Actividades /Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Bases estratégicas de la empresa	■	■										
Plan Operativo de áreas y funciones		■	■									
Incorporación del Encargado de Recursos Humanos			■	■								
Incorporación del Profesional de Ciencias Económicas				■	■							
Plan Operativo de Recursos Humanos					■	■	■					
Refuncionalización de la Encargada de Proveedores							■	■				
Refuncionalización del Encargado de Depósito							■	■				
Plan Operativo de Medición y Revisión								■	■	■		
Indicador de Nuevos Clientes										■	■	
Indicador de Capacitación										■	■	
Indicador de Plazo Promedio de Inventarios										■	■	
Estimación del costo de la propuesta										■	■	■

Fuente: Elaboración Propia

El cronograma de actividades del presente proyecto de investigación comienza con la realización de las actividades 1 y 2 (visitas a la empresa-entrevista a dueños y personal) que serán las iniciales y se realizarán durante las primeras tres semanas del primer mes de trabajo. En función de la modalidad de entrevistas no estructuradas las reuniones serán llevadas a cabo en función de la disponibilidad de los entrevistados. El resultado de este primer contacto permitirá dar cuenta de un panorama general del funcionamiento de la empresa.

La actividad 3 y 4 (recabar información, datos de la empresa y su correspondiente procesamiento) se prevé serán desarrolladas durante cuatro semanas, ahondando esfuerzos en el acopio de información.

La actividad 5 de realización de diagnóstico, implicará un desafío para el investigador, dado que sentará las bases para la correspondiente elaboración del Plan Estratégico. Se estima que esta actividad será una de las más extensas del desarrollo de la investigación y abarcará aproximadamente un total de tres semanas en las que exclusivamente se desarrollará esta actividad.

La actividad 6 comprenderá el comienzo de las actividades del investigador, ya que, en función del análisis obtenido del diagnóstico intervendrá en la elaboración, corrección o modificación de la visión, misión y valores que trascienden la organización. La duración de

esta actividad será aproximadamente de tres semanas, ya que implicará el inicio de la definición de los objetivos estratégicos.

La actividad 7 consiste en la elaboración de los objetivos estratégicos, los cuales se obtendrán al momento de conocer y especificar los conceptos de misión, visión y valores, por lo que las actividades 6 y 7 se realizarán de manera simultánea.

La actividad 8 de confección de distintos planes de acción se llevará a cabo con una duración de tres semanas aproximadamente, en la que el investigador centrará sus esfuerzos en elaborar distintos planes de acción, para en la actividad 9 implementar uno de ellos. La elección de qué plan de acción se llevará a cabo implica el análisis de las ventajas y desventajas que cada uno de ellos propone y que el investigador valore cuál es el apropiado.

La actividad 10 requiere la medición y observación del funcionamiento del plan de acción seleccionado, a los fines de obtener una retroalimentación o feed-back desde la organización, para analizar si existe la necesidad, o no, de realizar ajustes o modificaciones al plan de acción vigente, o simplemente abordar un nuevo plan. Esta actividad durará tres semanas aproximadamente.

La actividad 11 comprende la elaboración final del plan de acción para la empresa para que en la actividad número 12 se presenten las conclusiones del Plan Estratégico implementado, junto con las recomendaciones de acción para ellos. Ambas actividades abarcarán un total de 5 semanas de trabajo del investigador.

Capítulo IX: Conclusiones

La elaboración del análisis de la situación de la empresa Buena Pata Patagónica, ubicada en la localidad de Esquel, Provincia de Chubut, implicó el desarrollo de una planificación estratégica con la búsqueda de realizar un reordenamiento interno para que la misma alcance una mejor gestión del negocio, a partir del año 2019 y hasta 2023. El objetivo primordial del presente trabajo de aplicación implicó el esfuerzo del investigador para el alcance del objetivo general por medio del planteo de distintos objetivos específicos que fueron guiando el estudio del caso particular de Buena Pata Patagónica.

En relación al objetivo específico de realizar un diagnóstico del estado actual de la empresa, en base a un análisis del macroambiente y microambiente, como así también un análisis interno de la empresa, otorgó como resultado que la empresa, en términos generales se ubica en un entorno cambiante y desafiante para el cual debe poseer herramientas a los fines de que una buena base estratégica alcance sus objetivos. En relación al macroambiente, Buena Pata Patagónica, no es ajena a la situación que viven todas las empresas que se encuentran relacionadas al comercio de mercadería, dado que la inflación acelerada a mediados del año 2018, como así también el aumento en el tipo de cambio y la crisis económica instalada, afectan de manera directa el poder adquisitivo de los consumidores, detrayendo el consumo.

En relación al microambiente que rodea a Buena Pata Patagónica, se puede mencionar que la misma posee ventajas respecto de sus competidores debido a la ubicación estratégica que posee, como así también gracias a la trayectoria que la empresa generó el mercado, por lo que posee una clientela que se encuentra identificada con los productos que la empresa comercializa. A su vez, el mercado de los competidores presenta cierta rivalidad entre los mismos, en cuanto a los productos y segmentos de mercado a los que se apunta, pero en términos generales, debido a la densidad poblacional y a los costos de transporte que deben incurrir los comerciantes para hacerse de la mercadería es poco probable que ocurra el ingreso de nuevos competidores al mercado.

En relación al objetivo específico de determinar el funcionamiento actual de los circuitos internos de la empresa, por medio de un esquema de pasos seguidos en cada área, para conocer las fortalezas y debilidades internas de la empresa, y plantear acciones de mejora, es que se puede concluir que la empresa carece de una organización formal. Los procesos administrativos no se encuentran sistematizados, en relación a asientos o papeles de trabajo para que la empresa tenga un registro de las actividades que se llevan a cabo, producto de la falta de delimitación de las tareas y responsabilidades de cada puesto. La falta de una formalización de la empresa, llevó a que una de las propuestas a nivel de planes de acción

para la empresa, sea la incorporación de encargados de área que lleven a cabo una gestión formal y especializada de sus tareas, para alcanzar los objetivos propuestos. En la propuesta se destaca la incorporación de un Encargado de Recursos Humanos quien llevará a cabo, entre sus tareas, la puesta en marcha de la motivación de los vendedores, para generar una atención al cliente eficiente y eficaz que permita, por medio de esta vía fidelizar a los mismos para que continúe eligiendo a la empresa. Esta incorporación, también sienta las bases para el cumplimiento del objetivo específico de construir metodología para la gestión de recursos humanos de manera interna, tanto para los actuales empleados y los nuevos empleados, en búsqueda de alcanzar mejores estándares de atención al cliente para analizar las posibilidades de nuevas aperturas con este sistema. Una buena gestión de recursos humanos permitirá alcanzar una gestión correcta de las ventas, más rentabilidad, y mayores posibilidades de aperturas de nuevos negocios.

A su vez también se planteó la incorporación de un Encargado de Administración, que actúe como un recurso interno de la organización y vele por el análisis financiero del negocio como así también genere objetivos de venta para la empresa, que le permitan aumentar su rentabilidad mensual y anual. Otra incorporación a la empresa será el Encargado del Local quien deberá llevar a cabo la gestión integral del local, desempeñando a su vez la tarea de vendedor y por medio del cual, se deberá realizar el nexo entre el Encargado de Recursos Humanos, el Encargado de Administración y encargados de logística, en el área de depósito y proveedores.

La dueña de la empresa será la única que llevará a cabo una actividad formal dentro de la empresa, para poder disponer de tiempo para la toma de decisiones estratégicas como nuevas aperturas. En términos concretos la propuesta tiene un costo para la empresa de aproximadamente \$1.900.000 que en función de su facturación anual implica aproximadamente un 15%, pero que permitirá mejorar las ventas en un 10% en relación a la facturación observada del año 2017.

La utilización de esta herramienta permitirá a la empresa, esperar que la inversión realizada para emprender la misma arroje, un 14% de rendimiento, como la diferencia entre las mejoras en términos de facturación y los costos que implica la puesta en marcha de la misma. La ventaja de esta propuesta más allá de la valoración positiva que tiene la misma a la vista del aporte económico que genera, es que la misma, implica una modificación interna dentro de la organización que la lleva a formalizarse y volverse una empresa más competitiva en el mercado y frente a sus competidores. La principal necesidad de Buena Pata Patagónica, de alcanzar una estructura organizativa sólida que le permita crecer en el mercado se alcanza

con los tres planes de acción que se propone, a la vez que dota a la empresa de medidas y ratios de mejoras para evaluar de manera objetiva si las mejoras planteadas se ven reflejadas en dichos indicadores. La posibilidad de crecimiento planteada con la propuesta es posible ya que los dueños observarán en la organización la posibilidad de que la toma de decisiones se realice de manera fundada en información fidedigna y en tiempo real.

En términos de las recomendaciones posibles de aplicar dentro de la organización se destaca el hecho que la misma tiene que tener un estudio del cambio. La incorporación de todas las medidas dentro de la empresa implicará para el personal que tiene mucha antigüedad el desafío de adaptarse al cambio. La adaptación al cambio es complicado desde el punto de vista de que desde el personal suele existir resistencia en la nuevas políticas. Una posibilidad de que estos cambios no generen rechazo dentro de la organización será posible a través de incorporar los cambios de manera paulatina y con un acompañamiento de los dueños en el cambio. Existe en la empresa un gran reconocimiento de que los dueños siempre se han involucrado en el negocio, por lo que su acompañamiento y su ejemplo serán esencial para que las empleadas se adapten. Otra recomendación posible será que la empresa realice una revisión de los salarios que se encuentra abonando a sus empleadas. Si bien no es el objetivo de este trabajo indagar respecto de la adecuación de salarios, será necesario que, junto con la consultora encargada de la gestión de Recursos Humanos, para la organización.

En relación a la valoración profesional de la aplicación de esta intervención dentro de la empresa Buena Pata Patagónica, es necesario mencionar que la misma, presenta real importancia para la empresa, por la realidad que vivencia la misma en función de su localización, y la necesidad de adaptar la teoría a la realidad del sur argentino. Los competidores, la ideología y la idiosincrasia del entorno que rodea vuelven un desafío para el investigador, que además de formar parte de la misma, implicó un esfuerzo adicional, realizar adaptaciones que no afecten la esencia de la organización.

Capítulo X: Bibliografía

- Abraham, S. (2012). Crafting good strategy is hard work and involves tough choices. *Strategy and Leadership*, 40(1)
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño del Sector Público*. CEPAL/ILPES.
- Ayala Ruiz, L. (2012). El análisis DOFA. *Apuntes de Clase*.
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones*. México DF: Mc Graw Hill.
- Gahan, J. A. (2005). *Planeamiento Estratégico*. México: Santillana.
- García López, J. (2011). *La organización de la empresa*. México.
- Kaplan, R. y. (2009). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Segunda Edición, Harvard, Bussines Press, Barcelona.
- Kotler, P y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- Ríos Gual, J. (2006). El entorno empresarial y la estrategia. *Management y Empresa*.
- Salomón, R. (2017). *Estrategias*. Córdoba: Apuntes de Clase.
- Steiner, G. (2009). *Planeación Estratégica*. México: Pearson Education.
- Thompson, P y Strickland, G. (2012). *Administración Estratégica. Teoría y casos*. Mc Grawn Hills: México DF.
- Sainz De Vicuña Ancín, J (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Editorial: Esic. Madrid
- Hitt, M, Duane, I y Hoskisson, R (2007). *Administración estratégica. Competitividad y globalización*. Ediciones Parainfo, España.
- Steiner George, (2009). *Planeación Estratégica*. CECSA. México.

Anexos

Anexo I: Ubicación de la Empresa



Anexo II: Habilitación Comercial

SOLICITUD DE HABILITACION COMERCIAL (Se completa en la Oficina de Ventanilla Única)

2 FOTOCOPIA DE DNI DEL TITULAR DE LA HABILITACIÓN COMERCIAL

CONSTANCIA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA EN AFIP

CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN AFIP

SEGURO DE RESPONSABILIDAD CIVIL SI CORRESPONDE (Bares, Confeiterías, Restaurantes, Salón de Usos Múltiples, Gimnasio, Simil)

SI ALQUILA LOCAL A HABILITAR: CONTRATO DE LOCACIÓN SELLADO PREVIAMENTE EN RENTAS PCIAL. (Av. Alvear 1181) El contrato debe estar a nombre del titular del inmueble o se debe presentar poder que acredite potestad de efectuar la locación de la propiedad.

SI LE PRESTAN EL LOCAL A HABILITAR: COMODATO SELLADO ANTE ESCRIBANO.

SI LA HABILITACION COMERCIAL VA A FIGURAR A NOMBRE DE UNA SOCIEDAD: adjuntar fotocopia del contrato social y si resultare pertinente copia del estatuto.

Fotocopia de DNI del presidente de la sociedad o poder que acredite autorización de tramitar la habilitación comercial.

FOTOCOPIA DE LIBRETA SANITARIA (si el rubro la demanda)

Personas que desarrollen actividades en establecimientos dedicados a la producción, elaboración, depósito, transporte, distribución y/o expendio de artículos destinados a la alimentación humana, bajo cualquier forma y presentación.

Personas que se desempeñan en la venta y manipulación ambulante de productos alimenticios, personas que efectúen el reparto a domicilio de alimentos y/o comida (delivery).

Personas que realicen el servicio de lunch o catering para eventos de cualquier tipo.

Conductores y/o acompañantes de transportes escolares, autos de excursión y/o turismo, coches de alquiler, taxímetros y demás vehículos destinados al transporte público o privado de pasajeros, haciendo de ello su actividad habitual.

Personal de hoteles, hospedajes, campings, restaurantes, casas de comidas, cafés, bares, pubs, confiterías, heladerías, clubes, cabarets, boites, night-club, locales bailables, espectáculos públicos.

Personal de hogares, establecimientos, centros de atención y/o cuidado de personas, geriátricos, guarderías o jardines maternas, jardines de infantes o similares, comedores comunitarios.

Personal de natatorios.

Personal de actividades vinculadas con la aplicación de tatuajes, perforaciones, micropigmentación o similares.

Personal de peluquerías, manicurías, pedicurías, depiladoras, masajistas o afines, institutos de belleza, spa, sauna.

Anexo III: Entrevistas en Profundidad

Entrevista a Dueños de Buena Pata Patagónica

- 1) ¿Cuál considera es su función principal dentro de la empresa?
- 2) ¿Cómo describiría la estructura organizativa de la empresa?
- 3) ¿Cuáles son los principales cambios que implementaría en la empresa?
- 4) ¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrenta día a día?
- 5) ¿Cómo considera que es su clientela? ¿Por qué considera que los elijen por sobre sus competidores?

- 6) ¿Considera que tiene tiempo para dedicarse a la toma de decisiones de la empresa, es decir planes de expansión, nuevas aperturas?

Entrevista a Empleados de Buena Pata Patagónica

- 1) ¿Cuál considera es su función principal dentro de la empresa? ¿Qué actividades desarrolla cotidianamente?
- 2) ¿Cómo describiría la estructura organizativa de la empresa?
- 3) ¿Cuáles son los principales inconvenientes que observa en su trabajo?
- 4) ¿Cómo es la relación con los clientes? ¿Son clientes habituales, extranjeros, locales?
- 5) ¿Tiene algún referente directo para que solucione inconvenientes que surjan?
¿Encargado o supervisor?
- 6) ¿Qué cambios le haría al proceso de venta de la mercadería?
- 7) ¿Considera que se atienden sugerencia de los clientes sobre mercadería?

Anexo IV: Respuestas Entrevista en Profundidad

Entrevista realizada a Sandra Hembra, una de las dueñas del local de la empresa Buena Pata Patagonica, de profesión comerciante.

- 1) ¿Cuál considera es su función principal dentro de la empresa?

No poseo una función principal ya que mi rol dentro de la empresa implica varias tareas; desde la gestión con los proveedores, trato con los empleados y hasta algunas veces atención al cliente. La realidad es que actualmente la empresa no tiene bien delimitados los roles de cada uno, sobre todo si se analiza la empresa como una familia, ya que la gestión del local lo llevamos mi esposo y mis hijos que viven en la ciudad. La realidad es que muchas veces las tareas que empieza uno de nosotros lo sigue el otro y como no somos tecnológicos en llevar todo anotado, la empresa se maneja de manera muy precaria.

- 2) ¿Cómo describiría la estructura organizativa de la empresa?

Esta empresa no posee una estructura bien definida; al ser una empresa familiar nos dividimos las tareas con mi marido, por un lado yo estoy al mando de lo que es el funcionamiento de la empresa a nivel ventas y por otro lado el se encarga del recuento de caja, pago a proveedores y finanzas de la empresa. En realidad esta pregunta está muy relacionada con la anterior, por que la empresa en términos organizativos no tiene mucho, te podría mencionar un área de personal donde tenemos una persona que se encarga de la caja y otra de depósito. Tenemos un área de compras, que la llevó a cabo yo

generalmente, en donde analizamos el stock que tiene el local y realizamos los pedidos a los proveedores de Buenos Aires para así poder llegar con lo planeado para cada temporada. Después tenemos el Área financiera donde la contabilidad gruesa de la empresa la realiza mi marido, con los cierres de caja de cada día, y luego delega en un contador la tarea de liquidación de sueldos, pago de impuestos, aunque el pago a proveedores lo realiza mi marido de manera rigurosa y sin faltar un día. Por último, tenemos el área de ventas que se incorporó relativamente hace poco, cuando designamos a una de las empleadas, con mayor perfil en ventas que se encargará de liderar las ventas en el salón cuando llegarán los clientes. En sí misma, el mayor problema que tiene la empresa en su capacidad organizativa es la falta de una estructura y de relaciones, como así también de puestos definidos que puedan llevar a profesionalizarla.

¿Cuáles son los principales cambios que implementaría en la empresa?

Son muchos los cambios; desde una mayor organización de depósitos, control de pago a proveedores, ingresos de ventas con tarjetas, mayor control con clientes morosos, capacitación a vendedores. Sin embargo, creo que si tuviera que resumir las necesidades de la empresa en una sola palabra me animaría a decir que la empresa necesita orden y formalidad en sus procesos, necesitamos tener todos digitalizado para que nuestra tarea sea más sencilla, nos genere más seguridad, y tengamos mayor seriedad para con nuestros clientes y empleados cuando se tomen decisiones importantes para la empresa.

3) ¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrenta día a día?

El gran desafío que tenemos como empresa familiar, no sólo es incorporar de manera ordenada a nuestros hijos, sino también llevar a la empresa a que su manejo se realice de manera más formal, es decir con un criterio único, con un procedimiento de qué tareas realizar, cómo realizarlas, quiénes serán los encargados, y responsables, como así también los plazos de ejecución. Si bien ni mi marido ni yo, tenemos instrucciones universitarias que nos lleven a ese punto de profesionalización, nuestros hijos cuando vienen al negocio nos remarcaban la necesidad de que formalicemos la estructura del local, porque así en términos económicos nos podría ir mucho mejor de lo que realmente nos va, y tendríamos más control sobre nuestros actos y el de los empleados.

4) ¿Cómo considera que es su clientela? ¿Por qué considera que los elijen por sobre sus competidores?

Nuestro rubro es bastante abarcativo ya que contamos con calzados para recién nacidos hasta adultos. Además tenemos una alta variedad en precio lo cual permite atraer a clientes de diferente poder adquisitivo. En sí mismo, nuestros clientes se fijan

mucho en la atención debido a que nuestra empresa se encuentra emplazada en una localidad pequeña, es decir tenemos una cantidad de habitantes que no se compara con una ciudad, por eso todos nuestros clientes nos conocen en términos de familia, de productos, seriedad y responsabilidad en el trabajo. Así que creo que nuestra clientela se caracteriza por buscar confianza en la atención, en los productos que vendemos sean de calidad, y en los proveedores que trabajamos.

- 5) ¿Considera que tiene tiempo para dedicarse a la toma de decisiones de la empresa, es decir planes de expansión, nuevas aperturas?

La verdad que no, el día a día se basa en tratar de mantener incentivado al personal, el trato con los clientes y mantener saneadas las deudas con proveedores. Sinceramente las decisiones de la empresa de manera estratégica no son tomadas en Buena Pata desde hace un tiempo, mi marido se encuentra en una transición hacia dedicarse más al campo que posee la familia que al negocio, por lo que me encuentro yo al mando del local, con la ayuda de uno de mis hijos, pero el común de los días nos lleva simplemente a pensar en cómo vender más sin darnos cuenta de nuestros errores o las oportunidades que tenemos. Aún así, nuestra empresa siempre tuvo la perspectiva de crecer en la localidad con otro negocio que se oriente a un público más selectivo ya que la Ciudad ha crecido mucho en turismo internacional que busca la compra de productos de calidad en cuero y originales. A su vez, la empresa en sus orígenes tenía pensado expandirse a otras ciudades de la provincia para alcanzar mayor nivel de ganancias, pero son posibilidades que hoy no se vislumbran por la falta de un orden interno.

Entrevista a Empleados de Buena Pata Patagónica

La persona que forma parte del personal de Buena Pata Patagónica es Paula Rodríguez, una empleada de confianza de la familia, que se desempeña como encargada de caja y de salón cuando es necesario, y posee una antigüedad en la empresa de aproximadamente 10 años.

- 8) ¿Cuál considera es su función principal dentro de la empresa? ¿Qué actividades desarrolla cotidianamente?

Mi función principal es la venta; pero ocasionalmente cuando no se encuentran clientes en el local hacemos tareas de mantenimiento y limpieza. En general desde que trabajo en la empresa me he dedicado a la venta, he pasado por distintos puestos,

primero solo atendiendo a los clientes, para después pasar a la caja a cobrar y aprender los distintos medios de pagos, hasta algunas veces he ayudado en el depósito para organizar la mercadería.

9) ¿Cómo describiría la estructura organizativa de la empresa?

Creo que en términos generales está bien pero por ahí faltaría definir con mayor exactitud los roles de cada uno. Sinceramente, creo que más allá de cómo se encuentra definida la organización en términos de roles, la empresa no tiene posibilidad de crecer porque no se encuentra modernizada, es decir todas las anotaciones de las ventas, no se encuentran registradas en una computadora o en una planilla de caja como otros locales, como así tampoco el stock. Toda la información referida a la empresa, desde una factura hasta una venta como fue, o el par de zapatos que se vendió se registra en un cuaderno que después los dueños, Sandra, generalmente se encarga de repasar para analizar que coincida toda la información ahí puesta con lo sucedido en el local.

10) ¿Cuáles son los principales inconvenientes que observa en su trabajo?

Creo que uno de los principales inconvenientes se encuentra en las instalaciones del lugar y la organización y distribución de la mercadería. En sí mismo tenemos un local que tiene una gran dimensión y hay un depósito arriba del salón, pero la falta de una organización estructurada de cómo se encuentra la mercadería hace que cada vez que realizamos una compra debamos perder tiempo buscando el producto, en vez de concentrarnos en la atención al cliente. Creo que el principal cambio que se debería realizar dentro de la empresa es que se mantenga un orden dentro del local y del depósito que responda al uso de los productos, es decir los tipos de productos que más rotación tenga y que ese orden sea conocido por todos los vendedores para que nuestra tarea se realice de manera más eficiente y eficaz.

11) ¿Cómo es la relación con los clientes? ¿Son clientes habituales, extranjeros, locales?

Es muy buena, en gran mayoría son clientes habituales de años y ocasionalmente, cómo somos una ciudad turística, algunos extranjeros ingresan al local. La realidad es que los clientes que en general atendemos son de la ciudad, que viene hace años al local y que ya saben las marcas y productos que tenemos y por eso nos eligen. La realidad es que la empresa es muy buena en su atención al cliente, porque se puede ver personas de larga edad que vienen aún al local, al centro para comprar su calzado y mantienen una relación de confianza con los dueños. La confianza que la sociedad en general tiene para con los dueños creo que es una de las fortalezas para la empresa, al igual que la confianza que tenemos nosotros con los dueños, el trato de ellos de

años, hace que las personas que atendamos acá tengamos mucha antigüedad, nos respeten en nuestras decisiones y nos acompañen en un crecimiento laboral dentro de la empresa.

12) ¿Tiene algún referente directo para que solucione inconvenientes que surjan?

¿Encargado o supervisor?

Si ante cualquier duda lo hablamos con Sandra que es la propietaria del comercio. Como mencione antes la dueña del local es quien se encuentra constantemente en contacto con nosotros, es la que viene todos los días a controlar nuestras anotaciones, a retirar la caja en cada turno y a realizar el control de stock. En sí misma creo que ninguna de las empleadas que nos encontramos en el local tenemos un rango o característica diferente que nos haga tener más o menos jerarquía, todas trabajamos a la par, y ante cualquier consulta nos comunicamos con los dueños.

13) ¿Qué cambios le haría al proceso de venta de la mercadería?

Incorporaría algún sistema para saber cuál es la mercadería que nos queda disponible; así nos ahorraríamos ir al depósito y verificarlo por nuestros medios. Aparte incorporaría un orden dentro del local y del depósito para que el proceso se realice de manera más eficiente. Creo que también es una cuestión de imagen que le daría más seriedad a la empresa poner un sistema de control de ventas y de stock que permita que se emita un ticket o factura con cada venta y así el cliente observe la formalidad del negocio, se agilicen nuestros tiempos y el de los dueños.

14) ¿Considera que se atienden sugerencias de los clientes sobre mercadería?

Si tenemos una política clara de escuchar que es lo que el cliente quiere y sobre todo sus sugerencias. Muchas veces preguntamos cuál es la mercadería que ellos están buscando y si no la tenemos se lo comunicamos a Sandra para que ella vea de poder conseguirla. La realidad es que la gran mayoría de las compras que realiza la dueña del local la realiza por una cuestión de intuición de cuáles son los productos que se necesitan o que se van a requerir en cada temporada.

Anexo IV: Honorarios Mínimos Sugeridos.

Ilustración 6: Honorarios Mínimos Sugeridos

CPCEPCH - HONORARIOS MINIMOS SUGERIDOS

Según valor Modulo vigente del 01/10/2018 al 31/12/2018

3.1. VALOR DEL MODULO GENERAL

Valor del módulo \$ **16,00**

DETALLE DE VALORES DE MODULOS POR COMPLEJIDAD DE TAREA

Valores en módulos		
Alto	Medio	Bajo

Valores en pesos según grado complejidad de la tarea a desarrollar

Alta	Media	Baja
------	-------	------

3.2. VALOR HORA PROFESIONAL

	Alto	Medio	Bajo	Alta	Media	Baja
Asesoramiento profesional - consulta verbal	120	60	40	\$ 1.920,00	\$ 960,00	\$ 640,00
Asesoramiento profesional - consulta escrita	240	120	80	\$ 3.840,00	\$ 1.920,00	\$ 1.280,00
Diligenciamiento (trámites varios desarrollados por el profesional, incluidos trámites por internet a pedido del comitente)	60	30	20	\$ 960,00	\$ 480,00	\$ 320,00

4.1 SOCIETARIO

Fuente: Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas, Provincia de Chubut.

Anexo V: Comprobante de Gestión de Recursos Humanos



Fecha:

Nuestros Servicios

Insignia RRHH, consultora de RRHH, cuenta con profesionales en el área con más de 18 años de experiencia en empresas de primera línea ,desarrollando tareas tanto dentro de las empresas en el área de RRHH como asesorando y cubriendo las necesidades de las mismas desde la consultoría externa.

Especialistas en Selección de personal permanente, personal eventual (representantes exclusivos de Bayton SA en las zonas de Bariloche, Neuquén, Villa La Angostura, San Martín de los Andes, Bolsón, Esquel), capacitación, comunicación, liquidación de sueldos y jornales, desarrollo de RRHH, y todo los servicios que optimicen el recurso humano dentro de las empresas

Prestación de Servicios Profesionales

La consultora Insignia, será la encargada de la prestación de servicios profesionales relacionados a la Gestión de los Recursos Humanos de las PyMEs que los soliciten, cumplimentando con las actividades que a continuación se detallan. Los servicios prestados por la consultora se encuadran dentro de la Gestión de los Recursos Humanos, quedando excluidas del presente documento las actividades relacionadas a la Selección de Recursos Humanos, para lo cual existirá otra prestación de servicios distinta.

El siguiente documento no constituye relación de dependencia entre las partes firmantes, empleo o vínculo constitutivo de relación laboral sino que resulta un documento formal de estándares mínimos de la relación entre las mismas.

El lugar/es físico/s que se utilizará/n para la prestación de servicios serán acordados con la empresa, según resulte más conveniente para el normal desarrollo del servicio. Las herramientas de trabajo de gestión serán provistas por la empresa prestadora del servicio.

Los servicios que se prestan constan de una modalidad presencial, en contacto con la empresa y sus respectivos colaboradores reuniones de trabajo, como así también se realizará un seguimiento de la empresa de manera remota, a través del contacto con los

colaboradores, mandos medios y distintos gerentes, encargados que la empresa solicita, cuando este resulte necesario.

El costo del servicio profesional prestado por Insignia Consultora se abona de manera mensual, con modalidad “pago por adelantado”, existiendo diferentes medios de pagos; i) efectivo, ii) transferencia bancaria o iii) depósito bancario. El pago del mismo se realizará durante los primeros 15 días hábiles del mes correspondiente al que se prestan los servicios.

Concepto	Estrategia Funcional
Motivo	Incorporación de Personal
Empresa Encargada	Insignia RRHH
Tipo de Asesoramiento	Selección de Encargado de RRHH
Encuentros	Un encuentro para la descripción del perfil del Encargado y delimitación de tareas que se desea realice dentro de la
Costo del Servicio	\$ 22.000

Concepto	Estrategia Funcional
Motivo	Descripción de Puestos
Empresa Encargada	Insignia RRHH
Tipo de Asesoramiento	Descripción de Puestos e inducción
Encuentros	Un encuentro para delimitar las tareas llevadas a cabo por la Encargada de Proveedores y una inducción de las ventajas y desventajas, a la dueña, de desempeñar esta tarea de manera exclusiva.
Costo del Servicio	\$ 3.000

Concepto	Estrategia Funcional
Motivo	Incorporación de Personal
Empresa Encargada	Insignia RRHH
Tipo de Asesoramiento	Selección de Encargado de Administración
Encuentros	Un encuentro para la descripción del perfil del Encargado y delimitación de tareas que se desea realice dentro de la empresa
Costo del Servicio	\$ 24.600

Concepto	Estrategia Funcional
Motivo	Incorporación de Personal
Empresa Encargada	Insignia RRHH
Tipo de Asesoramiento	Selección de Encargado de Local
Encuentros	Un encuentro para la descripción del perfil del Encargado y delimitación de tareas que se desea realice dentro de la empresa
Costo del Servicio	\$ 19.680

Firma del representante de Insignia Consultora

Firma Franquiciado/a

Aclaración

Aclaración

Documento de Identidad

Documento de Identidad