



Bordon, María Constanza

Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Administración

**El Cuadro de Mando Integral como herramienta de
Planificación Estratégica.**

Resumen Ejecutivo

El presente Trabajo Final de Graduación de la Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, toma a la empresa “Midory” de Cultivos Hidropónicos como objeto de estudio. Esta organización nace en el año 2004, y su propuesta se centra en la producción y comercialización de hortalizas de calidad Premium.

El desarrollo del trabajo se centra, en primer lugar, en la construcción, definición y formalización del escenario en el que la empresa desarrolla sus actividades a diario. Y luego, en la definición de las declaraciones de misión, visión, vales, políticas y objetivos. El fin primero, es brindar a la organización una propuesta centrada en la elaboración de herramientas básicas de planificación, que resumidas en un Cuadro de Mando Integral, buscan dar apoyo al funcionamiento y a las actividades claves para la maximización de beneficios, desde la mejora en la comunicación, hasta la optimización de recursos humanos y materiales.

Palabras Claves:

Cuadro de Mando Integral
Administración
Planificación
Gestión
Comunicación
Mejora
Clientes

Executive Abstract

The present Final Work of Graduation of the Degree in Administration of the University Siglo 21, takes the company "Midory" of Hydroponic Crops as an object of study. This organization was born in 2004, and its proposal focuses on the production and marketing of Premium quality vegetables.

The work focuses, first, on the construction, definition and formalization of the scenario in which the company carries out its activities on a daily basis. And then, in the definition of mission statements, vision, vouchers, policies and objectives. The first goal is to provide the organization with a proposal focused on the development of basic planning tools, summarized in a Balanced Scorecard, seeking to support the operation and key activities for the maximization of benefits, from the improvement in the communication, up to the optimization of human and material resources.

Keywords:

Company

Administration

Planning

Management

Communication

Improvement

Customers

Balanced Scorecard

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| Introducción..... | |
| <u>CAPÍTULO 1</u> - Presentación de la Situación Problemática | |
| 1.1 Elección del tema..... | 12 |
| 1.2 Justificación..... | 13 |
| 1.4 Presentación de los objetivos de trabajo..... | 17 |
| <u>CAPÍTULO 2</u> - Marco Teórico | |
| 1. Entorno Organizacional..... | 20 |
| 1.1 Siglo XXI..... | 20 |
| 2. Administración..... | 22 |
| 2.1 Concepto..... | 22 |
| 2.2 Funciones de la administración..... | 23 |
| 2.3 Importancia de la administración..... | 24 |
| 3. Planificación..... | 25 |
| 3.1 Concepto..... | 25 |
| 3.2 Dimensión temporal para la planificación.... | 25 |
| 3.3 Tipos de planes..... | 25 |
| 3.4 Pasos para realizar una planificación....., | 29 |
| 3.5 Análisis FODA..... | 31 |
| 4. Mapa estratégico..... | 36 |
| 5. Cuadro de Mando Integral..... | 38 |
| 6.1 Introducción..... | 38 |
| 6.2 Perspectivas del CMI..... | 39 |
| 6.3 Vinculación de indicadores a objetivos..... | 43 |
| <u>CAPÍTULO 3</u> - Marco Metodológico | |
| 1. Introducción..... | 45 |

| | |
|--------------------------|----|
| 2. Metodología | |
| 2.1 Ficha técnica A..... | 45 |
| 2.1.1 Descripción..... | 45 |
| 2.2 Ficha técnica B..... | 48 |
| 2.2.1 Descripción..... | 48 |
| 2.3 Ficha Técnica C..... | 49 |
| 2.3.1 Descripción..... | 49 |

CAPÍTULO 4 - Diagnóstico.

| | |
|--|-----------|
| 1. Análisis del entorno organizacional..... | 53 |
| 1.1. Análisis PESTEL..... | 53 |
| 1.2. Análisis de las fuerzas de Mercado.... | 63 |
| 2. Análisis interno de la organización..... | 65 |
| 2.1 Brief de la organización..... | 65 |
| 2.1.1. Presentación..... | 65 |
| 2.1.2. Breve reseña histórica..... | 65 |
| 2.1.3. Productos..... | 66 |
| 2.1.4. Clientes..... | 68 |
| 2.2. Análisis de la Cadena de Valor..... | 69 |
| 3. Análisis FODA..... | 76 |
| 4. Presentación de datos cuantitativos..... | 78 |
| 5. Conclusiones diagnósticas..... | 83 |

CAPÍTULO 5 - Plan de Aplicación Profesional

| | |
|--|------------|
| 1. Presentación formal de la propuesta..... | 86 |
| 1.1. Introducción..... | 86 |
| 1.2. Objetivos de la propuesta..... | 86 |
| 1.3. Beneficios económicos..... | 86 |
| 2. Etapas de la propuesta..... | 87 |
| 2.1. Etapa estratégica..... | 87 |
| 2.2. Etapa táctica..... | 88 |
| 3. Cuadro de Mando Integral..... | 109 |
| 4. Cronograma de actividades..... | 112 |

| | |
|---------------------|-----|
| 5. Presupuesto..... | 112 |
| Conclusión | |
| Bibliografía | |
| Anexo. | |

INDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla 1: Ficha técnica A..... | 45 |
| Tabla 2: Ficha técnica B..... | 48 |
| Tabla 3: Ficha técnica C..... | 49 |
| Tabla 4: Factores críticos de éxito..... | 103 |
| Tabla 5: Cuadro de Mando Integral..... | 109 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---------------------------------|-----|
| Figura 1: Cadena de Valor..... | 69 |
| Figura 2: Matriz FODA..... | 76 |
| Figura 4: Mapa Estratégico..... | 102 |

INDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1: Ambiente de trabajo..... | 78 |
| Gráfico 2: Conocimiento sobre estándares de desempeño.... | 78 |
| Gráfico 3: Conocimiento sobre requisitos a cumplir..... | 79 |
| Gráfico 4: Retroalimentación..... | 79 |
| Gráfico 5: Reuniones de personal..... | 80 |
| Gráfico 6: Toma de desiciones..... | 80 |
| Gráfico 7: Conocimientos de los objetivos empresariales.... | 81 |

1.1.Introducción

Las organizaciones desarrollan sus actividades en entornos que se tornan cada vez más dinámicos y turbulentos, y el crecimiento de las mismas en este dinamismo constante es un asunto que toma mucha importancia para los ejecutivos e inversores tanto a nivel nacional como internacional. Las reformas a las leyes tributarias, los avances tecnológicos, los desastres naturales, las nuevas tendencias de consumo, entre otros muchos sucesos, son claves a tener en cuenta para un desenvolvimiento satisfactorio. El estudio del entorno resulta vital para evitar la obsolescencia en todo sentido.

En los últimos años, el cuidado del medio ambiente, es un tema que ha tomado relevancia a nivel mundial y cada vez son más los consumidores que responden a estas nuevas tendencias, exigiendo a las empresas proveedoras de sus necesidades, prácticas sustentables, amigables con el medio y los recursos naturales.

En un contexto de esta naturaleza, surge la necesidad de planificar como punto de partida para el logro de los objetivos y la maximización de beneficios.

En el presente trabajo, se estudiará a la empresa Cordobesa “Midory”, cuya actividad está centrada en la producción y comercialización de hortalizas de Calidad Premium, utilizando la hidroponía como sistema de cultivo. Esta organización es tomada como objeto de estudio, ya que resulta inquietante la innovación de su propuesta de valor, la potencia del mercado consumidor, y el crecimiento de una práctica sin precedentes en el país. Pese a tratarse de una empresa que ha dedicado sus años a perfeccionar el proceso productivo, sin detenerse en actividades fundamentales como lo es la planificación, muestra un crecimiento tan importante, que despierta el interés del autor.

“Midory” se encuadra dentro del controversial sector agrícola, catalogado como el más contaminante a nivel mundial, golpeado arduamente en los últimos años por los cambios climáticos, tormentas, temperaturas excesivas, y heladas, que no solo aquejan a la provincia de Córdoba, sino al país y al mundo entero.

CAPÍTULO 1

Presentación de la situación problemática.

1.1 .Elección del tema

Para las empresas del siglo XXI es muy importante contar con buenas estrategias, que permitan tener logros en entornos cada vez más dinámicos, y es por ello, que en el presente Trabajo Final de Grado, se abordara específicamente la temática de planificación estratégica, persiguiendo la optimización de este proceso a través del diseño de un Cuadro de Mando Integral para la empresa Midory, de Cultivos Hidropónicos S.A.

La planificación, es muy importante en una empresa ya que traza el rumbo para el cumplimiento de sus objetivos tanto estratégicos como tácticos. A su vez, el proceso de planificación, proporciona la información que necesitan los altos mandos para tomar decisiones eficaces sobre la asignación de los recursos; la productividad se maximiza y no se malgastan recursos en proyectos con pocas posibilidades de éxito.

Las planes que se diseñen a perfecta conciencia, contribuirán a reducir la incertidumbre del futuro y ayudaran a lidiar con los efectos externos de la mejor forma, inclusive, sacando provecho.

1.2. Justificación

“Midory” es una empresa que muestra un crecimiento constante y muy importante, ofreciendo un producto innovador, elaborado con técnicas modernas y protectoras del medioambiente,

Esta organización, carece de definiciones formales de las declaraciones estratégicas básicas, misión, visión, valores, objetivos, estrategias ni políticas. Tampoco se realizan en ella planificaciones o proyecciones específicas y formalmente detalladas de cómo se utilizarán los recursos a corto, mediano y largo plazo, para maximizar el superávit de la cadena de valor y los beneficios económicos.

Se desenvuelve en un mercado importante, dadas las oportunidades existentes, y las fortalezas que emanan de su propuesta de valor.

Si se estudia y conoce mejor el entorno y las posibilidades que brinda el mismo, las debilidades y fortalezas internas, y se las alinea con los objetivos, planificando, diseñando, e implantando estrategias para su cumplimiento, se pueden seguir maximizando los beneficios a ritmo creciente, ya que este mercado tiene potencial, oportunidades y pocos competidores. Tener una dirección estratégica clara, como por ejemplo, dónde se quiere ver a la empresa en 1 año, les permitirá poder enfocar el tiempo y recursos en ser más efectivos y eficientes para lograrlo.

De esta manera, lo que se busca con este proyecto, principalmente es brindarle a la empresa una herramienta que permita formalizar el proceso de planeación estratégica, y la gestión integral, como lo es el Cuadro de Mando

Integral (Balanced Scorecard) creado por Robert Kaplan y David Norton (1992); que le permita delinear los objetivos estratégicos desde 4 perspectivas fundamentales, y elegir los cursos de acción más viables para lograrlos.

A continuación se detallan las ventajas que se pretenden obtener en este camino estratégico:

- Tener una visión global de la situación de la empresa.

Al recoger información continua desde diferentes perspectivas, se puede observar, de manera global, las características más representativas de la empresa.

- Alinear los objetivos de cada sector con los objetivos estratégicos, de tal forma que se dirijan todos los esfuerzos hacia la misma meta.
- Poder controlar la evolución de la organización.

Utilizando a los indicadores, el seguimiento y análisis que se lleva a cabo, poder prever las futuras consecuencias, y actuar para evitar o minimizar riesgos y corregir desviaciones.

- Promover la motivación e implicación de los trabajadores

. Al hacerles partícipes, en todo momento del proceso, los trabajadores se sienten parte integrante y están más motivados.

- Promover la comunicación eficaz

Antecedentes.

El BSC fue desarrollado inicialmente por Kaplan y Norton (1992, 1993) como un sistema de medida del rendimiento que contenía tanto medidas financieras como no financieras, tratándose por 3 tanto de la materialización en un instrumento de gestión de las propuestas lanzadas casi una década antes (Kaplan 1983 y 1984).

Como señalan Kaplan y Norton (1996a, p. 75): “[...] el BSC resuelve una deficiencia en los sistemas de gestión tradicionales: su incapacidad para vincular la estrategia a largo plazo de la empresa con sus acciones a corto plazo”.

La medición del rendimiento organizativo es uno de los retos más críticos a los que se enfrentan las empresas, ya que puede tener un papel clave en aspectos como el desarrollo de planes estratégicos, la evaluación del logro de los objetivos de la empresa, o los incentivos de los directivos, entre otros (Ittner y Larcker 1998).

Muchas empresas ya disponen de sistemas de medición financiera y no financiera, en la medición de su actuación. Muchos de ellos utilizan sus indicadores no financieros para medidas locales y en sus operaciones de cara al clientes (Kaplan y Norton, 1998)

Según el planteamiento de Kaplan y Norton (2002), esta herramienta permite transformar la misión y la estrategia en objetivos e indicadores de resultados o criterios de medición organizados de tal forma que estos:

Ayudan a verificar si la estrategia está generando valor agregado

Verifican los segmentos de clientes o áreas en las que compiten

Permiten identificar los procesos internos críticos a la hora de lograr los objetivos financieros y de los clientes.

Impulsa el aprendizaje y crecimiento de la organización hacia aquellos aspectos que generan valor a largo plazo.

1.4 Objetivos del trabajo

Objetivo general: Diseñar, con fecha límite el día 10 de Abril de 2019, un Cuadro de Mando Integral, aplicable al ejercicio anual 2019 de la empresa Midory, Cultivos hidropónicos S.A.

Objetivos específicos:

- Definir condiciones o acontecimientos que pueden representar la situación del entorno en el año 2019.
- Analizar las oportunidades y amenazas que emanen del sector para el año 2019.
- Evaluar las variables competitivas del rubro.
- Definir las fortalezas y debilidades que caracterizan a la organización a lo largo de su trayectoria.
- Definir objetivos estratégicos para el ejercicio 2019, desde cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje y Mejora.

CAPÍTULO 2

Marco Teórico.

Marco teórico

El siguiente marco teórico es elaborado en base a las ideas y conceptos planteados por reconocidos autores del campo de la administración, y servirá como soporte teórico para el desarrollo del proyecto.

Se comienza describiendo el entorno de las organizaciones, para dilucidar las prácticas actuales, y la importancia de la planificación para el desarrollo y crecimiento de las mismas.

1. Entorno organizacional

1.1 Siglo XXI

Todas las organizaciones se desenvuelven y desarrollan en ambientes cada vez más dinámicos, inciertos y competitivos. Distintos factores externos que pueden ser políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, afectan de manera indirecta a la organización. Por lo que es importante actuar de manera proactiva para disminuir el impacto negativo que estos factores puedan tener en las organizaciones (Chapman, 2004).

Las empresas, debido a la globalización y la internacionalización de los mercados, se desarrollan en entornos cada vez más dinámicos, donde la competencia tiende a intensificarse. Se puede decir que estos cambios traen aparejadas modificaciones en las estructuras de costos de una organización, los costos indirectos están tomando relevancia, ya que es muy importante invertir en investigación y desarrollo, marketing y logística. (Joan M. Amat, 1997).

Tradicionalmente, la mayor preocupación de las empresas consistía en como asignar el capital para incrementar cada vez más los volúmenes de producción. El proceso productivo era entonces el principal eslabón de la cadena. Hoy por hoy la clave es la inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos que satisfagan las necesidades del mercado. El conocimiento reemplaza al capital y pasa a ser el recurso crítico de la empresa. La dirección de la empresa se enfrenta al reto de crear una organización que pueda construir procesos para generar, integrar los recursos más importantes, sus conocimientos y capacidades (Kloter y Keller, 2006).

“Las organizaciones de la era de la información están construidas sobre un nuevo conjunto de hipótesis de funcionamiento” (Kaplan y Norton, 1997, p. 16). Los mercados van cambiando y se ven influenciados por fuerzas y factores que se interrelacionan generando nuevas conductas, y costumbres, brindando nuevas oportunidades y amenazas. Los cambios tecnológicos, la liberación de los mercados y la formulación de mercados comunes y alianzas estratégicas regionales, la globalización, la intensificación de la competencia , etc., afectan a las organizaciones de forma directa e indirecta generando así la necesidad de emprender nuevas prácticas que les permitan subsistir en estos entornos turbulentos (Kloter y Keller , 2006).

Las compañías de excelencia en el siglo 21 según Peters y Waterman (1982) tienen características determinadas: están orientadas a la acción, se informan sobre las necesidades de sus clientes, promueven autonomía administrativa y espíritu empresarial, obtienen una alta productividad teniendo especial atención a las necesidades de los empleados, sus filosofías están basadas en los valores de los líderes, se concentran en el área de actividad que conocen mejor, poseen una estructura organizacional sencilla, y

pueden estar centralizadas como descentralizadas dependiendo de las circunstancias. Según Koontz y Weihrich (2004) las compañías que se adaptan a los cambios tecnológicos y la globalización, propias del siglo XXI, lograrán los mayores éxitos.

A continuación, se presentan los aspectos básicos de la ciencia de la Administración, materia que enmarca este proyecto final de graduación.

2. Administración

2.1 Concepto

Las organizaciones están compuestas por recursos que se emplean para generar y maximizar beneficios económicos. Por lo tanto la administración de estos recursos, mediante la planificación, la organización, la integración de personal, la dirección y el control, es muy importante ya que permite incrementar la productividad, la eficiencia y eficacia en el uso y resultado que se obtiene de los mismos (Koontz y Weihrich, 2004). Estos autores aseguran que los administradores más eficaces evalúan siempre las condiciones externas.

La administración es la ciencia, técnica o arte que por medio de los recursos humanos, materiales y técnicos, pretende el logro óptimo de los objetivos mediante el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad (Stoner, Freeman, Gilbert JR, 1996). La administración es una de las actividades más importantes de la organización y es transversal a todas las áreas. Según los autores Koontz y Weihrich (2004) consiste en crear y mantener un entorno propicio para el trabajo en equipo, que permita el cumplimiento de los objetivos de manera eficiente.

“La teoría administrativa enfoca la organización como una estructura sistemática integrada por personas que interactúan entre si y que desarrollan procesos administrativos en busca de objetivos determinados” (Ramírez Cardona, 2010, p. 17). Así mismo, según este autor la dirección implica señalar el rumbo de la organización, y motivar a los integrantes para que trabajen por el objetivo común, logrando un trabajo de calidad y utilidad.

Según el autor Peter Drucker (1954) los directivos y gerentes de las empresas tienen que realizar cinco actividades principales: delinear los objetivos estratégicos, proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos, motivar a los empleados para que contribuyan en el alcance del éxito, controlar y mejorar el rendimiento de la organización.

Mintzberg (1997) plantea que la práctica gerencial es arte, es oficio y es uso de la ciencia. El arte aporta las ideas y la integración; el oficio hace las conexiones y la ciencia brinda el orden por medio del análisis sistemático del conocimiento.

2.2 Funciones de la administración

Según los autores Koontz y Weihrich (2004) las funciones de los administradores son cinco:

- **Planificación:** que consiste en seleccionar misiones, objetivos y decidir cuáles serán los cursos de acción más viables para cumplir con la misión y alcanzar los objetivos planteados.
- **Organización:** Implica definir los papeles que los individuos tendrán en la empresa generando una estructura que brinde soporte a todos los miembros.

- Integración de personal: Consiste en diseñar y decidir que personas irán en cada puesto establecido en la estructura.
- Dirección: Implica influir en las personas que conforman la organización de manera que alineen sus esfuerzos con los objetivos de la organización.
- Control: Implica medir los errores que vayan surgiendo en el proceso mediante el feedback que brinda el mismo, y corregirlos para que los hechos se puedan apegar a los planes.

2.3 Importancia de la administración

La administración en una empresa es fundamental ya que permite alinear los recursos y dirigir los esfuerzos hacia los objetivos. Una buena administración permite incrementar la productividad de una compañía. Esto significa que se elabora una mayor cantidad de productos utilizando menos insumos e incurriendo en menores costos. A su vez, también, ayuda a aumentar la eficacia y eficiencia en el proceso de lograr de objetivos, es decir se van a cumplir los objetivos de la organización utilizando cada vez menos recursos. La importancia de la administración radica en planificar sobre los recursos e insumos y organizarlos de manera tal que su uso se limite a los objetivos que se persiguen (Koontz y Wehrich, 2004).

Luego del análisis de las funciones esenciales para una Administración eficaz, se hará hincapié a continuación en la planificación, tema central de este proyecto final de grado.

3. Planificación

3.1 Concepto

La planeación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización (...) Se ocupa tanto de los fines (que hay que hacer) como de los medios (como hay que hacerlo) (Robbins y Coulter, 2005, p. 158).

“(...) la planificación aparece como una función inherente a todo proceso de acción o de actividades que procura alcanzar determinados objetivos (Ander-Egg, p. 23,1995). Para poder planificar se tiene que tener en cuenta la racionalidad, se tiene que estudiar y conocer la realidad, y también implica tomar decisiones que contribuyan al logro de los objetivos (Ander-Egg, 1995).

3.2 Dimensión temporal para la planificación.

Los planes, de acuerdo a su vigencia en el tiempo, se formulan para un corto, un mediano o un largo plazo. Cuando se habla de largo plazo se hace referencia a un período de cinco años o más; un plan que se elabora para un año o menos, es un plan de corto plazo; el mediano plazo comprende planes que se elaboran para un periodo de tiempo que es mayor a un año y menor a cinco (Ander-Egg, 1995).

3.3 Tipos de planes

La planificación consiste en seleccionar misiones, visiones, objetivos y los cursos de acción que permitan lograr los objetivos y alcanzar las misiones. Según los autores Koontz y Heinz (2002) los planes pueden clasificarse en:

- 1) **Misiones o propósitos:** definen la tarea básica que realiza una organización. Es importante que toda actividad que se organiza tenga una misión que cumplir y un propósito, como razón de ser.

Visión: Es una representación de cómo se desea ver en el futuro a la organización en relación a sus clientes, a su posicionamiento en el mercado, etc. Tiene que ser un relato breve, consistente con la misión, creativo, que muestre lo que objetivamente quiere llegar a ser una compañía, que sea fácil de entender y recordar.

- 2) **Objetivos:** Son las metas que se quieren alcanzar realizando las actividades empresariales e individuales. La formulación de objetivos realistas es clave para el éxito de las organizaciones, es muy importante que sean redactados de manera clara y específica, que se ajusten a la realidad tanto externa como interna de las organizaciones, que sean flexibles y verificables.

Los objetivos se establecen por orden jerárquico y van desde objetivos generales a individuales específicos. Se consideran objetivos estratégicos a los de largo plazo, tácticos a los de mediano plazo y operativos a los de corto plazo.

- **Objetivos estratégicos:** Son diseñados para traducir la misión y visión de una organización en intenciones específicas y realistas, factibles de medición.

- **Objetivos tácticos:** Se formulan en función a los objetivos estratégicos y son definidos por áreas o departamentos.

- **Objetivos operativos:** Se establecen en función de los objetivos tácticos, son metas de rendimiento y desarrollo, tanto grupal como individual, dentro de las distintas áreas o departamentos.

Según los autores Hammond, Keeney y Rafia (1999): son cinco los pasos que se deben seguir para identificar objetivos:

- 1) Anotar todo lo que se espera solucionar con la decisión.
- 2) Convertir las inquietudes en objetos sucintos.
- 3) Separar los medios de los fines al formular los objetivos fundamentales.
- 4) Aclarar que significa cada objetivo.
- 5) Poner a prueba los objetivos para ver si captan los intereses.

3) **Estrategias:** El término es de origen griego, y proviene de “strategos” que significa general. Diseñar estrategias implica definir el propósito o misión, seleccionar objetivos estratégicos de largo plazo, y elegir los cursos de acción más viables para poder alcanzarlos. Mintzberg (1997) sostiene que la estrategia puede ser concebida como un plan, como un patrón, como una perspectiva y como una posición.

El autor Michael Porter (1980), define tres estrategias genéricas:

- Estrategia general de liderazgo en costos: implica reducir los costos para lograr una estructura que sea menor a la de los competidores y así poder disminuir los precios.
- Estrategia de diferenciación: Significa elaborar un producto de calidad. Los clientes perciben el valor agregado que se les quiere brindar y valoran los atributos del producto. Es importante que los productos sean difíciles de igualar por la competencia, como estrategia para mantener el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor.

- Estrategia de concentración: Elegir este tipo de estrategia implica que las acciones de la compañía se van a dirigir a nichos de mercado, es decir compradores exclusivos, que buscan productos de extremada calidad. Para este tipo de compradores el precio que pagan por los productos, no tiene influencia alguna en la decisión de compra, ya que lo que realmente valoran son los atributos y especificaciones de calidad Premium que ofrecen estos productos.
- 4) **Políticas:** Son planes que establecen concepciones generales que guían el pensamiento estratégico brindando un marco de referencia para la toma de decisiones. Las políticas son importantes ya que aseguran que las decisiones no sobrepasen ciertos límites.
- 5) **Procedimientos:** Estos planes establecen los distintos métodos que utilizarán las organizaciones para realizar sus actividades y la secuencia cronológica que tendrán las acciones, es decir detallaran de manera exacta como se deben de hacer las cosas.
- 6) **Reglas:** Son planes que especifican lo que está permitido o prohibido especificando de manera clara las acciones necesarias que se tienen que realizar, o no en el caso de estar prohibidas.
- 7) **Programas:** Son las actividades específicas que se van a realizar de acuerdo al curso de acción elegido para el logro de los objetivos. Los programas se sustentan con el presupuesto, que establecido con anterioridad, brinda el conocimiento necesario acerca de los recursos económicos con los que se cuenta para llevar a cabo estos planes. Los programas establecen lo que se hará.

- 8) **Presupuestos:** Son expresados en términos numéricos, sirven como instrumento de planeación y también de control, ya que permiten saber si los planes se ejecutaron de acuerdo a lo preestablecido. En ellos se incluyen los ingresos y egresos que se esperan obtener en el periodo presupuestado de acuerdo a los recursos que se planean utilizar.

3.4. Pasos para la planeación.

De acuerdo a los autores Koontz y Weihrich (2004), son ocho los pasos que implica una correcta planificación.

1- Atención a las oportunidades: Es el punto de partida de la planificación. Es importante analizar y diagnosticar de manera realista las oportunidades y amenazas que brinda el mercado y las fortalezas y debilidades internas con las que se cuentan para elaborar planes eficaces, que se ajusten de manera realista

2- Establecimiento de Objetivos: Establecer que se quiere lograr, cuando y donde. Es muy importante para las organizaciones ya que permite direccionar todas las actividades y recursos hacia las metas, optimizando tiempo y dinero. Se deben definir objetivos que abarquen el corto, el mediano y el largo plazo, la diferencia entre ellos radica en los distintos tipos de planes que se van a ejecutar para cada horizonte temporal.

3- Desarrollo de premisas o hipótesis sobre el contexto externo e interno en el que debe llevarse a cabo el plan. Es muy importante ya que de esta forma la planeación será más coordinada, y por ende los planes conducirán directo al logro de los objetivos establecidos.

4- Determinación de cursos de acción alternativos: Las alternativas son la materia prima de la toma de decisiones. Es bueno que cuando se elabore un plan se prevean también cursos alternativos de acción que no resulten evidentes, ya que el entorno en el que se desenvuelven las organizaciones tampoco lo es. Es importante también analizar los puntos fuertes y débiles de cada una de estas alternativas y compararlas de acuerdo a las variables más importantes que se tendrán en cuenta para la elección.

5- Evaluación de cursos de acción alternativos: Una vez que se analiza cada alternativa y se las compara con las demás como se explica en el paso anterior, se evalúan las factibilidades de los cursos de acción (los tres o cuatro más viables) con respecto a las metas e hipótesis establecidas en los pasos dos y tres respectivamente.

6- Selección de un curso de acción, es decir tomar la decisión del plan que se va a ejecutar finalmente. Una vez que se han analizado todas las alternativas y seleccionado las más viables, se tiene que tomar la decisión de sobre cuál es el plan que más se ajusta a la realidad y las posibilidades de la compañía para lograr las metas. Para seleccionar un curso de acción, un administrador puede basarse en tres enfoques. El primero es la experiencia, el segundo es la experimentación y el tercero es la investigación y análisis.

7- Formulación de planes derivados: Son planes que derivan del plan básico y le dan soporte.

8- Traslado de planes a cifras por medio de la presupuestación. Esto significa traducir numéricamente a los planes. Estos expresarán los ingresos, egresos, utilidades y costos de capital, es decir los resultados que se esperan obtener en términos económicos.

A continuación, se describirá la matriz FODA, técnica central para la elaboración de un diagnóstico, tendiente a dilucidar y resumir las oportunidades y amenazas que emanan del entorno en que el que se desarrolla la organización, y las fortalezas y debilidades que caracterizan a la organización, y le permitirán enfrentar y aprovechar un mercado de necesidades cada vez más exigentes.

4. Análisis SWOT o FODA

Sus siglas representan el estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Analizar las fuerzas del macroentorno que pueden ser naturales, demográficas, económicas, tecnológicas, político-legales, y socioculturales, y las fuerzas del microentorno como los clientes, los competidores, los proveedores, los distribuidores e intermediarios). Permite obtener información y descubrir las oportunidades (potencial de crecimiento) y las amenazas (acontecimientos desfavorables que pueden afectar indirectamente a la organización) existentes en el entorno. Analizar el ambiente interno de la organización, permite conocer las Fortalezas y Debilidades que se tienen, y trabajar para fortalecer las virtudes, mejorar las debilidades, también permite identificar las oportunidades que se pueden explotar (Kloter y Keller, 2006).

1. En primer lugar analizar el entorno indirecto de una organización es muy importante, ya que distintos factores externos sobre los que no se tiene poder,

pueden afectar las actividades empresariales de diversas e importantes maneras. Utilizando la herramienta PESTE, se puede realizar un análisis integral teniendo en cuenta factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos. La importancia del estudio de estos factores radica en el conocimiento que brindan, el mismo que puede ayudar a reducir la incertidumbre y el impacto que puedan tener en las organizaciones las fluctuaciones en dichos factores (Chapman, 2004).

2. Para analizar el entorno directo de la organización se pueden utilizar las cinco fuerzas del mercado propuestas por Michael Porter (1980).

- La amenaza de entrada de nuevos competidores al mercado: Si las barreras de entrada a un mercado son bajas, la competencia se intensifica, por lo que ese mercado se vuelve menos rentable y atractivo. Analizar la amenaza que genera el posible ingreso de nuevos competidores al mercado, permite formular estrategias para enfrentar a la competencia, por ejemplo aumentar la calidad de los productos, reducir los costos, enfocarse en actividades de marketing y publicidad, etc.
- La amenaza por los productos sustitutos que puedan existir en el mercado: Es importante el análisis de la existencia de productos sustitutos, ya que por ejemplo, si se quiere incrementar el precio de un producto que tiene sustitutos en el mercado, se debe tener en cuenta que la demanda es más sensible a los cambios.
- El poder de negociación de los proveedores: Todas las compañías requieren insumos de distintos tipos para desarrollar sus actividades. Si los proveedores de estos insumos tienen un alto poder de negociación pueden imponer precios y condiciones de ventas sin perjudicar el volumen de ventas. Este poder, cuanto más

elevado sea, mayor amenaza significará para las organizaciones, ya que tendrán pocas opciones para efectuar negociaciones.

- El Poder de negociación de los clientes: Que los clientes tengan poder de negociación significa que pueden influir en el precio y las condiciones de venta. Lógicamente mientras más elevado sea este poder de negociación, más limitada estará la compañía en las opciones de venta. Siempre es importante analizar esta situación antes de tomar decisiones estratégicas, como por ejemplo la decisión de aumentar el precio de venta del producto.
- La competencia entre las organizaciones: Analizar la rivalidad entre los competidores permite comparar las ventajas competitivas de una organización con la de las otras empresas y formular estrategias que permitan superarlas.

3. Para analizar internamente la organización se puede utilizar la cadena de valor, herramienta que fue propuesta por Michael Porter (1985). Esta herramienta clasifica a las actividades en dos grandes grupos: actividades primarias o actividades de apoyo.

Las actividades primarias de la cadena de valor son aquellas que están relacionadas directamente con la creación física del producto, su venta, y el servicio de posventa.

- Logística interna: Comprende las operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de la materia prima.
- Operaciones o producción: Implica el procesamiento de materia prima para transformarla en un producto terminado

- Logística externa: Es el almacenamiento de los productos terminados y la distribución de los mismos a los clientes y/o consumidores finales.
 - Marketing y ventas: Son procesos que permiten generar, comunicar y entregar valor a los consumidores de los productos o servicios. A su vez estos procesos brindan información de las características del mercado meta, los deseos y expectativas, lo que permite tomar decisiones para seguir generando, comunicando y entregando valor a los mismos , consolidando la posición de la marca en la mente de los clientes.
 - Servicios: son la actividad final de la cadena de valor. La postventa es muy importante para una organización ya que su correcta gestión puede incrementar la experiencia positiva del cliente, aumentar sus satisfacciones, y lograr su fidelización con la marca.
- Las actividades de apoyo de la cadena de valor son aquellas que brindan soporte a las actividades primarias, permitiendo su óptimo desarrollo.
- Infraestructura de la empresa: son las actividades que brindan apoyo a toda la empresa, como procesos de administración general, la planificación, la contabilidad, las finanzas, asuntos legales y gubernamentales y el control de gestión. La infraestructura física comprende las instalaciones en donde se llevan a cabo las actividades de transformación de los insumos en productos.
 - Gestión de Recursos Humanos: La gestión de los recursos humanos implica procesos como la provisión, la aplicación, el mantenimiento, el desarrollo y el seguimiento de las personas que conforman la organización. A la vez estos procesos están integrados por subprocesos como: Reclutamiento, selección,

planeación de recursos humanos, diseño, descripción y análisis de puestos, evaluación de desempeño, remuneración, capacitaciones, sistemas de información, bases de datos, etc.

- Desarrollo tecnológico: Son los procesos relacionados a la investigación y desarrollo de tecnologías que apoyen a todas las actividades de la organización, que faciliten el tratamiento y uso de la información común a toda la empresa. La tecnología es necesaria en todas las actividades de la cadena de valor ya que al involucrar conocimientos, procesos y sistemas, facilita su interrelación y correcto desempeño. Por lo tanto es importante que las organizaciones consideren al desarrollo tecnológico como una inversión.
- Aprovisionamiento o abastecimiento: Es la compra de todos los insumos que se van a utilizar a lo largo de la cadena de valor. Este abastecimiento puede implicar la compra de materias primas, maquinaria, equipos, elementos de oficina, infraestructura física, rodados, etc. Por eso es muy importante que el proceso de compra sea planificado y se elijan las opciones que ayuden a reducir costos y maximizar ganancias.

Ventajas del análisis FODA.

- Permite analizar un escenario de oportunidades y minimizar riesgos.
- Puede ser realizado por cualquier tipo de negocio sin que suponga costos altos.
- Alienta el desarrollo estratégico. Analizar de manera integral las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, es importante ya que no funcionan de manera aislada.

- Los resultados que se obtienen son valiosos ya que si se conocen las fortalezas y las debilidades, se puede trabajar para potenciar las primeras, y contrarrestar el efecto que puedan tener las segundas en el desempeño de las compañías.
- De este análisis,-- también pueden surgir nuevas ideas con potencial de crecimiento para el negocio.
- Permite que los diagnósticos se ajusten a la realidad.
- Este análisis otorga ventajas competitivas.
- Facilita el proceso de toma de decisiones
- Brinda información para le elaboración de presupuestos.

El resumen de todos los pasos anteriormente descritos, permitirán elaborar un mapa estratégico, que reúne los temas en un camino causa efecto hacia el objetivo primordial de la empresa.

5. Mapa estratégico:

El M.E se puede considerar como una representación visual de las relaciones causa-efecto, que podría formularse relacionando causas y efectos a través del planteo SI/ENTONCES, entre los objetivos e indicadores de medición y actuación, que de acuerdo a lo que exponen los autores Kaplan y Norton (2004), se seleccionarán desde cuatro perspectivas,:

- financiera, se medirá la actuación financiera de la organización en términos de rentabilidad.
- clientes: se define la propuesta de valor que le entregamos a los clientes del segmento seleccionado.

- procesos internos: transforma insumos en un producto o servicio que transmite la propuesta de valor que se le entrega al cliente.

- Aprendizaje y crecimiento implica identificar los activos intangibles críticos para el desarrollo de la estrategia, que apoyan a los procesos internos.

El mapa estratégico es una herramienta que ilustra la dinámica temporal de una estrategia (la que describe de manera coherente y uniforme), y permite establecer y gestionar objetivos e indicadores.

Según los autores Kaplan y Norton (2004), el M.E se basa en los siguientes principios:

- La estrategia tiene que equilibrar las fuerzas del corto plazo y del largo plazo para lograr un crecimiento sostenible a largo plazo

- La estrategia se tiene que basar en entregar valor al cliente, para lograr una posición sólida en el mercado que permita hacer frente a la competencia.

- La propuesta de valor se entrega a través de productos o servicios fabricados mediante procesos internos.

- La alineación estratégica va a determinar el valor de los activos intangibles.

Por último, se desarrollan los conceptos claves que envuelven al Cuadro de Mando Integral, cuyo diseño es objetivo general de este trabajo final de graduación. Cabe destacar que todas las etapas anteriormente descritas, posibilitan y enmarcan la creación del mismo.

6. Cuadro de mando integral.

6.1 Instrucción

El cuadro de mando integral es una herramienta a través de la cual se traduce la misión, la visión, los objetivos y las estrategias de una empresa, en un conjunto de indicadores, que permiten la gestión y medición estratégica (de manera integral y a largo plazo).

A través del CMI se pueden llevar a cabo procesos claves de administración y gestión. De acuerdo a lo expuesto por Kaplan y Norton, (1997) estos procesos son:

- Aclarar y traducir la visión y la estrategia, y luego obtener el consenso.
- Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos con la organización. Comunicar es necesario para conseguir el compromiso de toda la organización en la implantación con éxito de la estrategia, y el logro de los objetivos a largo plazo.
- Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas, lo que implica, cuantificar los resultados que se desean alcanzar a largo plazo, identificar los procesos de creación de valor y dotarlos de los recursos necesarios para alcanzar las metas establecidas. Y por último, establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros.

- Aumentar el feedback y el proceso de aprendizaje estratégico. Al implantar las estrategias y realizar revisiones mensuales o trimestrales, se va obteniendo información que permite realizar ajustes o incluso cambios fundamentales en la práctica. Este feedback es valioso para las organizaciones ya que permite comprobar las hipótesis en las que se basa la estrategia.

Como se menciona anteriormente y de acuerdo con los autores Kaplan y Norton (1997) un Cuadro de Mando Integral bien construido está compuesto por indicadores, que pueden ser tanto financieros como no financieros y que a su vez se clasifican en indicadores de actuación o causa y de resultado o efecto.

6.2 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

El CMI mide la actuación de la compañía desde cuatro perspectivas, en el corto plazo mediante la perspectiva financiera (se observan resultados financieros) y en el largo plazo a través de las perspectivas de clientes, de procesos internos y de formación y crecimiento (se forman aptitudes y se adquieren bienes intangibles para crecer a futuro) (Kaplan y Norton, 1997).

- **Financiera:** Esta perspectiva es valiosa ya que permite resumir las consecuencias económicas y financieras de las actividades organizacionales que ya se han realizado, y brinda información importante sobre el desarrollo e implantación de las estrategias, ya que con su medición se sabrá si conducen o no a la maximización de los beneficios económicos.

Los objetivos financieros, las estrategias y por lo tanto, también los indicadores de actuación y de medición, variaran según la fase del ciclo de vida en el que se encuentre la organización. A nivel general, una organización puede implementar

tres tipos de estrategias, estas son: Crecimiento, Sostenimiento y Cosecha o recolección.

“Hemos descubierto que, para cada una de las tres estrategias de crecimiento, sostenimiento y recolección, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos,
- Reducción de costes/mejora de la productividad,
- Utilización de los activos/estrategia de inversión” (Kaplan y

Norton, 1997, p. 64).

- **Clientes:** Identificar los segmentos de mercado y de clientes en los que se competirá es clave para el éxito de la organización, ya que le permite identificar y medir el proceso de entrega de valor. Es importante para las compañías entregar una propuesta de valor que se alinee con las preferencias de los clientes que conforman el segmento seleccionado, si desean conseguir una actuación financiera superior de largo plazo. Dicha propuesta está conformada por los atributos que la empresa quiere entregar a sus clientes a través de los productos y servicios que comercializa, a su vez, estos atributos pueden organizarse en tres categorías:
 - Atributos específicos del producto/servicio, es decir las funcionalidades, la calidad y el precio.
 - La relación con los clientes incluye plazos de entrega, servicio de postventa, entre otras.

- La imagen y el prestigio de una marca. Tiene que ver con factores intangibles que los clientes valoran. Mediante estos factores la marca puede posicionarse en la mente de los consumidores ganándose su fidelidad. Una empresa puede comunicar el valor a través de, por ejemplo, acciones de marketing, publicidad.

A través del CMI, desde esta perspectiva de clientes se traduce la estrategia y la visión de una organización en objetivos específicos sobre segmentos y clientes de mercado. Una vez que la empresa identifica y selecciona el segmento de mercado, puede comenzar a tratar los objetivos y medidas que se emplearán. Por lo general se toman dos conjuntos de medidas con respecto a los clientes, las primeras son medidas genéricas, consideradas indicadores centrales, como por ejemplo la satisfacción del cliente o la cuota de mercado; las segundas son los inductores de actuación para lograr los resultados esperados con respecto a los clientes.

Los indicadores centrales del cliente son los siguientes:

-Satisfacción de clientes: Mide el nivel de satisfacción de los clientes tomando como criterio actuaciones específicas con respecto a la propuesta de valor.

-Incremento de clientes: Mide la tasa en que la empresa gana nuevos clientes o mercados.

-Retención de clientes: Es la tasa a la que la empresa mantiene las relaciones existentes con sus clientes.

-Rentabilidad de los clientes: Mide el beneficio neto de gastos necesarios para mantener a ese cliente.

-Cuota de mercado: Mide la proporción de ventas de la empresa en un mercado determinado.

- **Procesos internos:** Desde esta perspectiva se identifican los procesos críticos de la cadena de valor, para la satisfacción de los clientes y el cumplimiento de los objetivos financieros. El CMI no solo se concentra en mejorar los procesos existentes, sino también en la identificación de procesos nuevos e innovadores para la creación de valor. Siguiendo la línea de los autores Kaplan y Norton (1997), se establecen a continuación los tres procesos claves de la cadena de valor:

- Innovación: este proceso resulta clave para descubrir necesidades emergentes o latentes y traducirlas en productos o servicios que las satisfagan; implica identificar el mercado y diseñar una propuesta de valor, utilizando la creatividad e invirtiendo en investigaciones de mercado y desarrollo de los productos o servicios.

- Producción: este proceso comienza con el pedido y concluye con la entrega. El proceso productivo es muy importante ya que a través del mismo se fabrica el producto que la empresa comercializará como su propuesta de valor.

- Servicio de posventa: este servicio es la fase final de la cadena interna de valor e incluye la garantía, reparaciones, devoluciones, etc.

- **Formación y crecimiento:** Las organizaciones se desarrollan en entornos cada vez más competitivos y dinámicos, debido a la globalización. Entonces resulta clave para el éxito que mejoren continuamente sus capacidades de generar y entregar valor. La formación y el crecimiento se originan a través de las personas, los sistemas y los procedimientos. Es importante que las organizaciones cuenten con tecnologías y sistemas que permitan el rápido acceso a la información, facilitando el proceso de toma de decisiones, y que también cuenten con personal capacitado y motivado en la labor.

6.3 Vinculación de los indicadores del CMI con la estrategia empresarial

Como sistema de medición, el CMI debe motivar a todos los empleados de la organización al logro de los objetivos. La vinculación de los indicadores con la estrategia es muy importante, ya que crea un entendimiento compartido de cómo contribuirá cada labor en el proceso de creación de valor. Según los autores Kaplan y Norton (1997), ésta vinculación se debe realizar a través de:

- Relaciones causa-efecto, es decir relacionar los objetivos y los indicadores, a través de las causas y los efectos de las estrategias.
- Inductores de actuación o de causa.
- Vinculación con las finanzas.

CAPÍTULO 3

Marco Metodológico.

Marco Metodológico

El siguiente marco metodológico es elaborado con el fin de obtener información de carácter cualitativo y cuantitativo siguiendo determinadas metodologías, que en este caso serán la descriptiva y la explicativa. Este camino de recolección de datos y su procesamiento en información contribuirá en el logro de los objetivos específicos, lo que conducirá finalmente al alcance del objetivo general de este Proyecto de Aplicación Profesional.

2. Metodología

2.1. Ficha Técnica A.

| | |
|---------------------------------|---|
| Tipo de investigación | Exploratoria |
| Metodología | Cualitativa |
| Tipo de Dato | Primario |
| Técnica de investigación | Entrevista en profundidad |
| Instrumento | Guía de pautas |
| Población | La totalidad de integrantes de “Midory” |
| Criterio maestro | Muestreo no probabilístico: opinático o intencional |
| Muestra | Mandos altos: Fundador (actual Gerente auxiliar) |

Tabla 1. Ficha Técnica A.

Fuente: Elaboración propia

2.1.1. Descripción

Esta ficha, responde a los siguientes objetivos específicos:

- Evaluar las variables competitivas

del rubro.

- Definir las fortalezas y debilidades que caracterizan a la organización a lo largo de su trayectoria.
- Definir objetivos estratégicos para el ejercicio 2019, desde cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje y Mejora.

Se utilizará una metodología cualitativa ya que está orientada a la definición y descripción de variables específicas relevantes para la investigación.

La entrevista en profundidad va a constar de dos encuentros con las personas de la muestra seleccionada intencionalmente, en este caso el Presidente y el Gerente Auxiliar, que nos brindarán la información, a través de una charla abierta, en donde no habrá estructura de preguntas y de esa manera se obtendrá toda la experiencia y vivencia del entrevistado, identificándolo con el entorno de análisis. La entrevista se llevara adelante en función de una guía de pautas diseñada específicamente para esta muestra con el fin de obtener información sobre las variables y conceptos que se pretenden investigar. Dado que el abordaje cualitativo se caracteriza por ser más flexible que el cuantitativo, cada entrevista podrá sufrir modificaciones en función de la información recabada y el interés de profundizar determinados aspectos más que otros (aunque se trate de la misma guía de pautas).

Como se menciona anteriormente se realizarán preguntas abiertas en el marco de una charla abierta, teniendo en cuenta que se quiere investigar, entre otras cuestiones,

características y prácticas internas de la organización. Por ellos los objetivos específicos de esta investigación son conocer, entender y describir:

- Los orígenes de la organización.
- Los valores que la caracterizan.
- La visión a largo plazo.
- Las características de la planificación estratégica actual.
- La infraestructura.
- La gestión de los Recursos Humanos.
- Las características de las operaciones y la capacidad productiva.
- El desarrollo logístico.
- La relación con los proveedores.
- La relación con los clientes.
- Características del proceso de compra de insumos, materiales, equipamiento, etc.
- Las características de la competencia.
- Las actividades de promoción y marketing.
- El desarrollo tecnológico.
- La gestión de los recursos humanos.
- Los servicios que brindan.
- Las fortalezas y ventajas competitivas.
- Las debilidades.
- Factores del macroentorno y del microentorno que más influyen en la organización.

Cabe destacar que la entrevista diseñada para alcanzar los objetivos de esta investigación está adjunta en la parte anexa del trabajo.

2.2. Ficha técnica B

| | |
|---------------------------------|--|
| Tipo de investigación | Exploratoria |
| Metodología | Cualitativa |
| Tipo de Dato | Secundario |
| Técnica de investigación | Análisis de Contenido |
| Instrumento | Guílla de contenido |
| Corpus de Análisis | Diarios, revistas, crónicas, artículos, documentos, Pagina web de Midory, etc. |

Tabla 2. Ficha Técnica B.

Fuente: elaboración propia

2.2.1. Descripción

Esta ficha, responde a los siguientes objetivos específicos:

- Definir condiciones o acontecimientos que pueden representar la situación del entorno en el año 2019.
- Analizar las oportunidades y amenazas que emanan del sector para el año 2019.

El análisis de contenido de fuentes secundarias tales como revistas, artículos, documentos, diarios, etc., tiene como finalidad la obtención de información del macroentorno. Principalmente se buscará investigar los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Éticos y Legales que conforman el entorno indirecto al que pertenece la organización.

2.3. Ficha técnica C

| | |
|---------------------------------|---|
| Tipo de investigación | Descriptiva |
| Metodología | Cuantitativa |
| Tipo de Dato | Primario |
| Técnica de investigación | Encuesta |
| Instrumento | Cuestionario |
| Población | La totalidad de integrantes de “Midory” |
| Criterio muestral | Muestreo no probabilístico: opinático o intencional |
| Muestra | Mandos medios: Empleados encargados de venta, producción, despacho de mercadería y agronomía (4). |

Tabla 3. Ficha Técnica C.

Fuente: elaboración propia

2.3.1. Descripción.

Esta ficha, responde a los siguientes objetivos específicos:

- Definir las fortalezas y debilidades que caracterizan a la organización a lo largo de su trayectoria.

- Definir objetivos estratégicos para el ejercicio 2019, desde cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje y Mejora.

Este cuestionario tendrá como fin la recolección de datos de la muestra seleccionada intencionalmente, en este caso los empleados encargados de las actividades

de venta producción, despacho de mercadería y agronomía de le empresa Midory y se realizaran de manera personal.

Está conformado por preguntas cerradas con respuestas estandarizadas, que puedan sumar cuantitativamente a la investigación. Estas preguntas se elaboraran con el fin de investigar, entre otras cuestiones:

- El conocimiento que tienen los empleados respecto a los estándares de desempeño y las tareas, responsabilidades y requerimientos técnicos que deben cumplir.

- La retroalimentación que reciben; en este punto también se indagará sobre la forma en que se da este proceso, y si existen recompensas o sanciones; también sobre las reuniones que se dan dentro de la empresa, su dinámica y efectividad para transmitir la situación actual de la empresa y los objetivos que deben seguirse.

- Los canales de comunicación interna que se emplean entre las distintas áreas de la empresa y su efectividad.

- El desarrollo de las funciones administrativas como Planificación, control etc.

CAPÍTULO 4

Diagnóstico.

1. Análisis del entorno organizacional.

1.1 Análisis PESTEL

A través de este análisis se intenta estudiar y conocer el entorno indirecto al que pertenece la empresa Midory. Entre los factores importantes que la rodean, se mencionan los siguientes:

- Político-Legales : Las elecciones presidenciales del 22 de Noviembre del año 2015 marcaron un hecho histórico para la Argentina, ya que luego de 26 años de Presidentes pertenecientes al partido Justicialista, el ingeniero Mauricio Macri, de la coalición cívica “Cambiamos”, se impuso en segunda vuelta ante el candidato del oficialismo de ese entonces, Daniel Scioli. Este resultado marco también el fin del Frente para la Victoria en el poder ejecutivo, luego de doce años, que comenzaron con Néstor Kirchner en el período 2003-2007, y continuaron con su esposa, La Doctora Cristina Fernández de Kirchner en el período 2007-2011, resultando luego reelegida hasta el año 2015.

A partir del 10 de diciembre de 2015 el país empezó a transitar un nuevo camino, que se vio marcado en sus comienzos, principalmente, por el ajuste de las tarifas de servicios, el fin del cepo cambiario, la quita de las retenciones por las exportaciones de trigo, maíz, carne, productos regionales y la mayoría de los productos industriales, por acuerdos para el pago de la deuda, por medidas aplicadas sobre el impuesto a las ganancias y bienes personales, la eliminación de las DJAI, el blanqueo de capitales, etc. De acuerdo a las medidas tomadas, desde la asunción de este Gobierno, a lo que va del 2019, en materia macro económica, las políticas de “Cambiamos” podrían encuadrarse dentro el Neoliberalismo.

El 2017 fue un año electoral para la República Argentina ya que el 22 de octubre se llevaron a cabo las elecciones para renovar un 1/3 de la cámara de Senadores de la nación y 127 integrantes de la cámara de Diputados de un total de 257, por un periodo de cuatro años”. En la elección de diputados el partido oficialista logro imponerse en trece de los 24 distritos electorales, mientras que las principales fuerzas de la oposición, entre las que se destacan el Justicialismo y Unidad Ciudadana, en los 11 restantes. En la elección de senadores “Cambiemos” se impuso en cuatro de los ocho distritos. Este triunfo puso de manifiesto el apoyo de una mayoría del pueblo a las políticas que promueve cambiamos, al darle más poder y representación al partido dentro del Poder Legislativo, situación que favoreció al Poder ejecutivo ya que pudo presentar proyectos de ley que, con esta nueva cámara más equilibrada a su favor, se aprobaron sin mayores complicaciones. Un claro ejemplo de ello fue la reforma en materia Previsional.

Las intenciones del Poder ejecutivo, en cuanto a la política exterior y relaciones internacionales son claras; las acciones están encaminadas a hacer que, la imagen de credibilidad y confianza de la Argentina, crezca ante el mundo. Es evidente que desde los primeros meses de gobierno ya se viene trabajando en ello, ejemplos de esto son la solicitud al Mercosur de aplicar la cláusula democrática en el caso Venezuela, su asistencia a Foros internacionales como Davos, el arreglo con los holdouts, los encuentros con los principales líderes del mundo, la reunión del G-20 efectuada en nuestro país en el año 2018, destacando por último la visita al país de los reyes de España en el Marco del Congreso Internacional de Lengua Española en Marzo del corriente año.

De cara a las elecciones presidenciales de este año, aún no se han definido los candidatos que competirán en las urnas por la presidencia de la Nación.

- **Económicos:** Una de las medidas más controversiales del gobierno de Cristina Fernández de Kirchner, fue la del Cepo Cambiario, que tuvo su origen el 1 de noviembre de 2011, e implicó, que a partir de ese día todos los argentinos tenían que pedir autorización a la AFIP para comprar divisas o moneda extranjera. Su razón de ser fue la denominada fuga de capitales, dada por familias y empresas que compraban moneda extranjera en exceso para llevarse al exterior. Este hecho repercutió de manera directa en las Reservas internacionales del Banco Central de la República Argentina (BCRA), entonces el objetivo de la medida fue paliar el faltante de dólares, evitando devaluar la moneda con el ajuste automático del precio en el mercado. Mientras el mercado fue encontrando maneras de sortear el cepo, las medidas restrictivas por parte del gobierno se fueron endureciendo. A continuación se enumeran algunas de estas medidas:

- La Resolución General 3252 de AFIP, que creó la Declaración Jurada Anticipada de Importación (DJAI),

- La Comunicación A 5294 del BCRA, que impidió retirar dólares en el exterior de cuentas en pesos.

- La Resolución General 3378 de AFIP, por la cual se estableció una percepción del 15% sobre los consumos con tarjeta en el exterior, a cuenta del impuesto a los bienes personales o impuesto a las ganancias.

- La comunicación A 5318 del BCRA, a través de la cual se suspendió la compra de divisas para ahorro, y se pesificó el mercado inmobiliario.

- La Resolución General 3450 de AFIP, que elevó al 20% el sobreprecio sobre consumos con tarjetas en el exterior y lo extendió a paquetes turísticos y pasajes.

- La Resolución General 3550 de AFIP, que modifica la RG 3450, que elevo al 35% el sobreprecio de consumos con tarjetas en el exterior y lo extendió a paquetes turísticos y pasajes.

-La Resolución General 3.583/14 de AFIP, que creo el denominado “Dólar ahorro”, que establece un régimen de percepción del 20% que se aplicó sobre las operaciones de adquisición de moneda extranjera por personas físicas para tenencia.

El **cepo cambiario** trajo consecuencias para la economía del país, tales como:

- El crecimiento del mercado paralelo, donde el Dólar Blue se encarecía cada vez más.

- La Fuga de capitales de empresas multinacionales por la desconfianza en la economía argentina, reduciéndose así las reservas del BCRA.

- La Disminución de los depósitos en dólar, por miedo a que a través de un nuevo “corralito”, como el del año 2002, se pesificaran todas las cuentas.

- La Caída del mercado inmobiliario; al ser Argentina un país con altas tasas de inflación, la compraventa en pesos no era de lo más atractivo y beneficioso.

Las trabas a las importaciones, a través de la implementación de la Declaración Jurada Anticipada de Importación, tuvieron consecuencias importantes para la economía del país. Al restringirse las importaciones y tras su posterior caída, también por lógica, se vieron afectadas las exportaciones de productos que necesitan, para su fabricación, de insumos importados. La balanza comercial, en el año 2014, mostro el menor superávit de toda la gestión Kirchnerista. De esa misma forma, las trabas, también repercutieron en el

mercado interno, ya que hay productos de industria nacional, que se comercializan en territorio nacional, que utilizan insumos importados para su producción.

Las reservas del BCRA se fueron deteriorando con fuerza; cuando el Kirchnerismo dejó el Gobierno, eran de apenas u\$s 25.000 millones.

El nuevo gobierno, con la situación imperante, tomo la primera medida importante el día 16 de diciembre de 2015, la eliminación del cepo cambiario. Al respecto el ministro de Hacienda y Finanzas, Adolfo Prat-Gay, sostenía que *"El que quiera comprar dólares lo va a poder hacer, el que quiera exportar lo va a poder hacer sin permiso y el que quiera importar va a poder importar"*, también aseguro que *"desde que se instaló el cepo, hubo una devaluación del 230%, y se desplomaron las economías regionales"*. A través de la Resolución General 3450 de AFIP, se dejó sin efecto a la RG 3550, eliminándose de esta manera la retención del 35% sobre compras efectuadas en el extranjero y la adquisición de paquetes turísticos. Luego, se procedió a eliminar la RG 3583, dejando sin efecto la percepción del 20% para la compra de dólares destinados a ahorro. El objetivo de la eliminación del cepo era que la Argentina vuelva a la normalidad en materia de política cambiaria, lo que es importante, ya que la mayoría de países del mundo cuenta con un único mercado para la negociación de divisas; la principal consecuencia fue una devaluación de la moneda nacional en casi un 40 % tras la apertura.

La siguiente medida importante se anunció el día 22 de diciembre de 2015, donde la AFIP a través de la Resolución General 3823, elimino las DJAI y las reemplazo por un nuevo "Sistema Integral de Monitoreo de Importaciones", cuyo fin es favorecer la competitividad y facilitar el comercio exterior, alentando a las importaciones e intentando equilibrar la balanza comercial. Las declaraciones presentadas bajo este sistema tendrán

un plazo de validez de 180 días corridos, a partir de su fecha de aprobación, para la ejecución.

En el año 2016, una de las medidas más importantes que impulsó el gobierno, fue la ley de blanqueo de capitales. La AFIP, a través de la Resolución General 3509, impulso la “ley de exteriorización voluntaria de la tenencia de moneda extranjera”. El objetivo era la recaudación de dólares. Los principales beneficios para los contribuyentes cumplidores, fueron la exención en el impuesto a los bienes personales y el bloqueo fiscal, también conocido como tapón fiscal. Este blanqueo fue considerado el de mayor recaudación en la historia Argentina.

Medidas económicas como la eliminación del cepo, la devaluación, el pago a los fondos buitres, el ajuste gradual de las finanzas públicas, la eliminación de las retenciones, el “tarifazo”, que impacta duramente en las empresas y viviendas con la quita de los subsidios, y también provoca la reducción del poder adquisitivo y el consumo, las modificaciones en los impuestos a las ganancias y a los bienes personales, la emisión de deuda, etc., marcan este camino del “cambio”.

Sin dudas, en materia económica, la medida más emblemática tomada por el gobierno fue la firma del acuerdo Stand By por USD 50.000 millones y una duración de 36 meses, con el Fondo Monetario Internacional, en el año 2018.

Con respecto al Producto Bruto Interno (PBI), en el año 2018, la economía experimento una recesión del 2,6%. Pese a la mayor inflación esperada, los analistas recortan la caída esperada para el PBI real este año, al señalar que la economía se contraería un 1,2%.

- **Socio-culturales:** El proceso de evolución de nuestra sociedad avanza sin descanso, y la tecnología ha impulsado en gran medida ese cambio, pues los nuevos dispositivos son generadores de tendencias. El comportamiento social, el trabajo y el consumo, son factores que se mueven conforme los consumidores cambian de gustos y poder adquisitivo.

Actualmente se habla de generación “y” o “milenials”, para hacer referencia a las nacidos en la nueva era; personas que se adaptan fácilmente a los cambios, poco tolerantes a los sacrificios (a diferencia de la generación “x” de padres y abuelos), manejan las tecnologías, tienen nuevas prácticas de comunicación, a través de aplicaciones y redes sociales, son “ecofriendly”, (entre otra características), que los transforman en un nuevo segmento de mercado, y el reto de las empresas es crear productos y estrategias de marketing, que les permitan llegar a ellos.

- **Tecnológicos:** Nos encontramos en un momento de revolución tecnológica que se ha expandido a todos los ámbitos, produciendo grandes cambios tanto en el entorno social como en el empresarial.

Estos avances tecnológicos y la creciente disponibilidad de Internet han acelerado y desdibujado la línea entre el autor de la información y el receptor de ésta. Los flujos de información son ahora amplios, diversos, reversibles y accesibles. Las prácticas empresariales han tenido que ayornarse conforme avanzan las tecnológicas para poder subsistir en un mercado cada vez más globalizado.

El desarrollo de la tecnología en el campo, ha generado nuevos esquemas en cuanto a los procesos de trabajo de la tierra. Se habla cada vez menos de procesos manuales y cada

vez más de procesos automatizados, más precisos y dependientes del uso de la tecnología en sus diversos tipos, química, mecánica, biológica, informática, robótica, etc.

- **Ecológicos:** Cada vez hay mayor conciencia en la sociedad en cuanto a la salud y el cuidado del medio ambiente, esto se ve reflejado en los cambios de hábito de producción y de consumo. Para acompañar estas tendencias, las empresas que logran adaptarse, mejorando sus procesos productivos, logrando que sean consistentes con el cuidado del medio ambiente, obtienen ventajas, creando una identidad de marca asociada al desarrollo sustentable y la responsabilidad social.

El agua es un recurso invaluable que si bien se clasifica como renovable, es limitado. De la masa de agua en la tierra, solo el 2,53% es agua dulce, el resto es salada. Según informes de Naciones Unidas, el mundo experimentara en el 2050 una crisis por el agua, que afectara la vida de 7.000 millones de personas. Los problemas de contaminación del agua ocasionados por las toneladas de desechos arrojados diariamente, que dañan las napas de los suelos, afectando el suministro, y generando consecuencias incalculables para la salud de las personas.

La actividad que mayor agua dulce consume en el mundo, es la agricultura; que también por los niveles de plaguicidas que utiliza, causa innumerables consecuencias a la salud de las personas, desde malformaciones en los nacimientos, hasta cáncer en el peor de los grados. Es por ello, que a lo largo de los años y gracias a las nuevas tecnologías, se han ido desarrollando técnicas de cultivos que permitan contrarrestar los efectos anteriormente mencionados. Estas prácticas sustentables y la producción orgánica de cultivos, son aceptadas y elegidas hoy por los consumidores a lo largo y ancho del planeta, ya que se preocupan por los componentes de los alimentos que ingieren y los

efectos colaterales de las prácticas antes mencionadas en el medioambiente (tendencia “ecofriendly”). Algunas de estas técnicas son las siguientes: Cultivo en sustrato, cultivo extensivo y cultivo hidropónico.

Conclusiones del análisis PESTEL:

Gracias al análisis exhaustivo de distintos factores, se puede formular un escenario signado por oportunidades y amenazas para la empresa Midory.

Desde el aspecto político y económico, la situación del país es una amenaza para cualquier Pyme. El disparo del dólar, la inflación, el ajuste de tarifas, el recorte o la eliminación de los subsidios, son variables que impactan de manera directa en todas las organizaciones, y en el poder adquisitivo de la sociedad Argentina.

Desde el aspecto social y ecológico, por la propuesta de valor que entrega, y las técnicas de producción sustentables que utiliza, Midory cuenta con una gran oportunidad en un mercado de consumidores cada vez más exigentes del cuidado del medioambiente, y la salud alimenticia.

Desde el aspecto del desarrollo tecnológico, Midory puede encontrar una oportunidad para seguir perfeccionando el proceso productivo, haciéndole frente a las consecuencias del cambio climático y el efecto negativo que estas tienen en los cultivos.

1.2 Análisis de las cinco Fuerzas de Mercado:

- **La amenaza de entrada de nuevos competidores al mercado:** La alta inversión en invernaderos y en el sistema hidropónico, el conocimiento técnico sobre el manejo de hidroponía, es decir el know-how de la actividad, formulado a base de prueba, error y perseverancia durante años de investigación y desarrollo de ideas (al tratarse de una modalidad de cultivo de hortalizas sin precedentes en Argentina en los años 2000 e inclusive hasta la actualidad), constituyen barreras altas para ingresar a este negocio, lo que lo hace menos atractivo para un posible competidor.

- **La amenaza por los productos sustitutos que puedan existir en el mercado:** Las características que ofrece este producto, entiéndase, sus valores nutricionales (que se conservan intactos a lo largo de la cadena de producción), el sabor, el color, el packaging individualizado, entre otras, lo transforman en un producto de calidad Premium, único en su especie. Sin embargo las hortalizas cultivadas por tierra representan un posible producto sustituto, que los clientes podrían adquirir si se modificaran características del producto tales como, el precio, la calidad, y la disponibilidad al momento de realizar un pedido.

- **El poder de negociación de los proveedores:** Al ser pocos los proveedores que pueden cumplir con las necesidades de la organización, tienen un alto poder de negociación sobre el precio y las condiciones de venta, principalmente en los plazos de entrega. Midory utiliza insumos importados como las semillas y los fertilizantes, que le venden estos proveedores, entonces al tratarse de un precio de venta en términos de moneda extranjera dólar, la devaluación del peso argentino afecta de manera directa a la empresa y su margen de utilidad.

- El Poder de negociación de los clientes: La empresa tiene poder total en la fijación del precio al no tener competencia directa en hortalizas cultivadas hidropónicamente, sin embargo a la hora de negociar con los clientes, no se pierde de vista que el precio debe establecerse bajo una racionalidad que le permita comercializar en volumen, conservando el margen de utilidad necesario para él mantenimiento, desarrollo y crecimiento de la empresa. El poder de negociación de los clientes es alto con respecto a los plazos de entrega, sin embargo no tienen poder de negociación (o es prácticamente nulo) sobre el precio de venta.

- La competencia entre las organizaciones: La actividad que lleva adelante Midory es única en su género en Argentina, ya que en la actualidad no se registran empresas competidoras que ofrezcan el mismo producto, a la escala de Midory. Por las características que ofrece el producto, que son acompañadas por las tendencias “ecofriendly” de producción y consumo, esta empresa ha logrado diferenciarse y posicionarse en el mercado, incrementando su cuota de participación año a año. Pero no hay que perder de vista, que podría considerarse a las hortalizas cultivadas en tierra, como una competencia indirecta que obliga a la compañía, en cierta manera, a estar alerta, mantener una política racional de fijación de precios, salvaguardando la relación calidad-precio, que la siga consolidando en el mercado, y también a ofrecer servicios que incrementen la fidelidad de los clientes.

Conclusiones del Análisis de las 5 fuerzas de Mercado:

Esta empresa, se encuentra en una posición privilegiada en cuanto a la competencia, ya que no se registra actualmente un competidor directo que comercialice los volúmenes de producción a la escala de “Midory”.

Con respecto a las barreras de entrada al negocio, también encuentra una ventaja, ya que por las características del proceso productivo, la actividad requiere de altos niveles de inversión en investigación y desarrollo.

Las principales desventajas, están signadas por la capacidad de negociación de los proveedores, la existencia de productos sustitutos, y el consecuente poder de negociación de los clientes,

2. Análisis interno de la organización

2.1. Brief de la organización

2.1.1 Presentación de la organización

Midory, de Cultivos Hidropónicos S.A., es una empresa especializada en la producción y comercialización de hortalizas de calidad Premium, libres de plaguicidas. Utiliza métodos ecológicamente sostenibles para la producción, que se basan en el cultivo hidropónico de las plantas en invernaderos semiurbanos.

2.1.2. Breve Reseña histórica

Midory nace a finales del año 2003, en Córdoba Capital, cuando el fundador y actual director de la compañía, Sergio Guillaumet, incursiona en conocimientos sobre horticultura, y más específicamente en la técnica de la hidroponía. Comienza con las primeras prácticas de producción de hortalizas en agua, en su propia casa y al cabo de seis meses, logra instalar el primer módulo de invernadero de 500 metros cuadrados. De esta manera, gracias a la innovación, a la perseverancia, la constancia y el convencimiento en el proyecto, se identificó y desarrolló un nuevo nicho de mercado.

En el año 2010, Midory (empresa unipersonal hasta ese momento), incorpora tres socios al paquete accionario, adquiriendo la personería jurídica de Sociedad Anónima. Este salto le permitió acceder a créditos para seguir ampliando el negocio, y de esa forma seguir incrementando la tasa de participación y crecimiento en el mercado.

En el año 2013 la empresa adquiere su propio predio, en la ciudad de Córdoba Capital, donde despliega 7000 metros de invernaderos en una primera etapa. Este gran salto, le permitió centralizar el proceso integral de siembra-cosecha-empaque y distribución para la venta.

El crecimiento de esta empresa fue en base a la reinversión realizada año a año, llevando progresivamente 500 metros cuadrados de invernaderos a 14.500 metros cuadrados cubiertos (que posee en la actualidad). Gracias a este aumento de la capacidad productiva, hoy en día, Midory comercializa aproximadamente 27.000 plantas semanales, abasteciendo Córdoba Capital, el interior de la provincia y el interior del país a través de los centros de distribución de las grandes cadenas

2.1.3 Productos

Líneas de productos

- Lechuga Manteca: Ofrece un alto contenido en fibra, concentra potasio, vitamina A, vitamina C, calcio, hierro y cobre.
- Lechuga Francesa: Caracterizada por un sabor más suave, su color le da volumen y textura a las ensaladas, aportándoles un toque de sutileza y gusto muy especial.

- Lechuga Morada: Concentra vitamina A, vitamina K y otros nutrientes como tiamina, riboflavina y vitamina B6.

- Rúcula: Las hojas redondeadas y sus tallos jóvenes son la parte comestible. Se puede consumir cruda o cocinada.

- Albahaca: Tiene hojas grandes y tiernas, que tienden a estropearse con facilidad. Se debe comer cruda o apenas cocida, de lo contrario pierde su aroma.

Midory se convirtió en uno de los 4 productores autorizados del país en trabajar con semillas de la firma holandesa Rijk Zwaan. Bajo el nombre de Salanova®, esta empresa produce una línea de plantas baby multi-hojas, ideal para cualquier cocina gourmet. El pequeño tamaño de sus hojas permite extraer más de 200 hojas por planta con sólo cortar el centro de su tallo.

Variedades producidas con semillas Salanova®:

- Salanova® - Trocadero-Verde: Sartre: Posee un gran número de hojas pequeñas, de sabor muy tierno, y muy atractiva en las estanterías por su color verde fresco.

- Salanova® - Trocadero-Rojo: Renoir: Sus hojas pequeñas y frescas generan llamativos contrastes de color en una sola hoja, mezclándose entre el amarillo, verde y rojo

- Salanova® - Hoja de Roble-Verde: Dagama: Gracias a su gran número de hojas abullonadas, es una pieza firme muy atractiva, fresca y de color verde oscuro.

- Salanova® - Hoja de Roble-Rojo: Xavier: De color rojo cálido y hojas abullonadas se destacan en cualquier plato por la presencia de su imagen.

- Salanova® - Hoja Crispy-Rojo: Triplex: De hojas crispadas en sus puntas, y color morado, otorgan un valor agregado a cualquier plato o ensalada.

2.1.4. Clientes

Sus principales clientes son cadenas de supermercados e hipermercados, hoteles y restaurantes de primer nivel. A continuación se exponen,

Supermercados e Hipermercados:

- Wal-Mart Argentina S.R.L.
- Delfín S.A.
- Dinosaurio S.A.
- Libertad S.A.
- Miguel Becerra S.A.
- Carrefour Argentina S.A.
- Wiñay S.A.

Hoteles y restaurantes:

- Colores Santos
- Corceba S.R.L.
- Dpv internacional S.A.
- Param S.A.
- Desarrollo Altos Los Molinos S.A

2.2. Análisis de la cadena de valor



Figura 1: Cadena de valor.

Fuente: Michael Porter (1980).

Actividades primarias:

- **Logística interna:** Se adquieren los insumos para la producción, de distintos proveedores ubicados en Córdoba y Buenos Aires, a continuación se detallan los más importantes.

Proveedores de insumos:

- Florenza S.A, - Sustratos y semillas
- Full agro S.A - Fertilizantes
- Levy José Fernando - semillas y, fertilizantes
- Cayi S.A. - Proveé las bolsas.

Proveedores de Servicios:

- EPEC - Luz

- Argen-pool Systems S.A. - los residuos tóxicos de la producción

Los pedidos se realizan semanalmente, ya que la empresa no cuenta con espacio suficiente para almacenamiento en grandes volúmenes. Sin embargo mantiene un stock de insumos que equivalen a la siembra y los nutrientes necesarios para la producción de 30 días. El encargado de la relación con los proveedores es el fundador-gerente.

- **Producción:** La hidroponía es un sistema destacado por la innovación en todas sus instancias y sustentabilidad en el ambiente. La mencionada técnica permite cultivar plantas sin la utilización del suelo, en cuyo lugar se emplea el agua, que mezclada con los nutrientes necesarios, genera las condiciones ideales para la producción de hortalizas. Además se adiciona el cuidado personalizado de cada planta y una original modalidad de presentación, logrando un producto de calidad Premium.

El medio de cultivo estéril y libre de suelos elimina el riesgo de agentes patógenos que es particularmente importante a la luz del aumento de las enfermedades transmitidas por los alimentos, como E coli y salmonella, a partir de verduras frescas.

La producción se realiza en invernaderos, a través de piletones y conductos. Estos invernaderos se diseñan de tal manera que los cultivos, maduren en un entorno con control completo de luz, temperatura, humedad, CO2, nutrición y oxigenación, lo que garantiza la calidad del producto.

Etapas:

1. Siembra indirecta: esta primera instancia consiste en colocar las semillas de las hortalizas (lechuga, rúcula, albahaca, achicoria, kale y espinaca entre otras) en un almácigo o recipiente junto al sustrato especialmente preparado para retener el agua del riego y permitir la circulación de aire. Pasadas unas semanas, y cuando las plantas logran un tamaño adecuado pueden ser trasplantadas al lugar donde crecerán hasta su cosecha.

2. Sistema Recirculante o Técnica del Cine: este sistema está desarrollado con canales o perfiles que funcionan de contenedor de las plantas. Las raíces reciben hidratación permanente para que la planta pueda culminar su crecimiento.

En este sentido, las plantas se encuentran divididas por sector, de acuerdo a la etapa de maduración en la que se encuentren. Estos sectores son: 1) Materno, 2) Desarrollo, 3) crecimiento y 4) maduración propiamente dicha, en este último sector las plantas ya se encuentran listas para pasar a la siguiente etapa del proceso productivo.

3. Cosecha y envasado: pasadas 7 semanas aproximadamente, las plantas ya están listas para ser cosechadas junto a su raíz y envasadas en bolsas que permiten conservar la humedad de la misma hasta 1 semana. El producto se destaca por su novedoso modo de empaque, que permite la conservación húmeda de la raíz, lo que brinda una gran frescura y mejor sabor al mantenerse con vida por más tiempo.

Actualmente el volumen de producción abarca la totalidad de la capacidad instalada que es 11.250 m². Midory se encuentra en un proceso de implementación de tres nuevas piletas del sistema de floating que sumarian 1000 m² de producción a los ya existentes. Para poder incrementar también el volumen de producción dentro de la capacidad con la que cuentan, se encuentran trabajando en la disminución de cinco días en los tiempos de producción, para obtener un nuevo ciclo de cosecha.

Los 14.500 m² de invernaderos producen rendimientos equivalentes a más de 10 hectáreas de cultivo a campo convencional. Los métodos de Midory producen entre 10 y 15 veces más producto por hectárea que la producción de campo, mientras que elimina cualquier uso de tierra. El enfoque no tiene un impacto negativo en los recursos del suelo. Usan esencialmente menos espacio para crecer más, al mismo tiempo que protegen los recursos del suelo y la biodiversidad.

-Logística Externa: La orden de la cosecha del día del día es manejada por Sergio Guillaumet o Lucas Di Rosa. A partir de su cosecha y hasta el despacho diario, las plantas son almacenadas en cámaras de frío. La cosecha del día es distribuida en su totalidad (en un 98% aproximadamente) eximiéndose de esta manera el costo de almacenamiento para stock. Sergio y Lucas, también manejan la logística de salida de la mercadería, (cabe destacar que actualmente se está usando un grupo de WhatsApp a través del cual se reciben y gestionan los pedidos de los clientes propios y de los distribuidores). El reparto a los clientes directos de Midory los realizan Lucas y Sergio, y para tal efecto se utilizan dos tipos de rodados, una traffic y un camión Mercedes Benz y una furgoneta Peugeot Partner Patagónica, cuyo respectivo uso dependerá del volumen y las zonas a atender.

-Marketing y Ventas: La empresa cuenta con una página web, www.midory.com.ar, donde figura un número y dirección de contacto. A través de la misma, los interesados pueden consultar sobre los productos, los puntos de venta, y pedir presupuestos. Utiliza redes sociales, como Facebook <https://www.facebook.com/midoryhidroponia>, donde a través de publicidades pagas de \$300 mensuales, difunde su actividad y productos. También cuenta con una página de Instagram.

Como acción de marketing esta empresa ha realizado, en algunas ocasiones, exhibiciones del producto, acompañados por un video, en supermercados, con el fin de promover la actividad, los atributos del producto y los beneficios de este tipo de cultivos, tanto para el ambiente como la salud.

-Servicios: El principal servicio es la atención personalizada a los clientes, a quienes se frecuenta entre dos y tres veces por semana, gracias a los repartidores y distribuidores sectorizados estratégicamente.

Actividades de apoyo

-Infraestructura: La empresa está conformada por una plantilla de 10 empleados, y tres distribuidores independientes.

El staff de Midory es el estudio contable Manzur y Asociados, ubicado en la calle Ituzaingó 94, B° Centro, quien le presta asesoramiento contable, impositivo y laboral.

Infraestructura física:

Ubicación: Manzana 2 Lote 38 B° Quintas de Ferreyra, Córdoba Capital.

Propio: 10.000 m² y se alquila 5000 m²

Superficie Total: 15000 m²

Superficie Cubierta: 14500 m²

-Gestión de Recursos Humanos: En esta empresa no hay una gestión delineada de los recursos humanos. Es el gerente el encargado de pagar los sueldos semanalmente, y es quien decide e imparte las sanciones en caso de ser necesarias.

No se realizan reuniones de personal, a excepción de que surja algún problema, siendo el objetivo de esta, llamarles la atención a los empleados. Con respecto a reuniones de carácter distendido, se dan por lo general en dos oportunidades al año, para el aniversario de fundación de la empresa y para celebrar fin de año. No hay ningún sistema de recompensas ni premios a la productividad.

En cuanto a la selección e inducción de personal, es Sergio (fundador) quien elige y capacita al personal nuevo que pueda ingresar a la empresa.

La aplicación WhatsApp es la única herramienta de comunicación escrita que utilizan con los empleados.

-Desarrollo tecnológico: Desde 2012 Midory viene trabajando en la incorporación de nuevas tecnologías para eficientizar y profesionalizar el sistema de producción, sigue trabajando con la Unidad de Vinculación Empresarial de la Universidad Tecnológica Nacional en Córdoba para encarar el proceso de desarrollo de tecnología para la registración de información (temperatura, fertilización (Ph y Ce) y alertas.

-En una primera etapa, se comenzó con la adquisición de un sistema para la generación de alertas (por celular) ante la falta o baja de la energía eléctrica. Completa

-Luego, se avanzó con el desarrollo de un sistema para poder obtener registros digitales de las variables que intervienen en el proceso productivo, tales como el conocimiento del correcto funcionamiento de los equipos y red eléctrica, registración de los consumos de agua y de los nutrientes que en ella circulan, registración de los temperatura ambiental y de la solución nutritiva. Completa

-Para una tercera etapa de despliegue, se procedió a la automatización del sistema de fertilización ajustada a la Conductividad Eléctrica (cantidad de Sales disueltas) y finalmente ajustada por Ph.

En agosto del 2017, la empresa adquirió un software de gestión integral, conocido como Manager 2.0 Go (hasta el momento solo se está utilizando la función de facturación).

-Aprovisionamiento: El abastecimiento de la empresa es realizado por Sergio Guillaumet (fundador), para lo insumos se trabaja con los proveedores mencionados anteriormente. En lo que respecta a compra de materiales y equipamientos, el proceso de compra es informal, e inicia con el pedido de presupuestos y de acuerdo al criterio de Sergio, la decisión final de compra se toma de acuerdo, a por lo menos, cuatro presupuestos, y es el quien se encarga de coordinar las formas de pago y la entrega.

Conclusiones del análisis de la Cadena de Valor.

Se concluye afirmando que la principal actividad, en la que se desarrolla y se pone el mayor esfuerzo en esta organización, es la producción.

Por otro lado, como actividades de apoyo, es muy importante resaltar la magnitud del desarrollo tecnológico, para perfeccionar este proceso de cultivo innovador, desde los comienzos a la actualidad, contando con una gran infraestructura.

Con respecto a las demás actividades, cabe resaltar que si bien son efectuadas en tu totalidad, carecen de formalidad, y la cultura del trabajo es más bien de carácter reactivo.

4. Análisis FODA

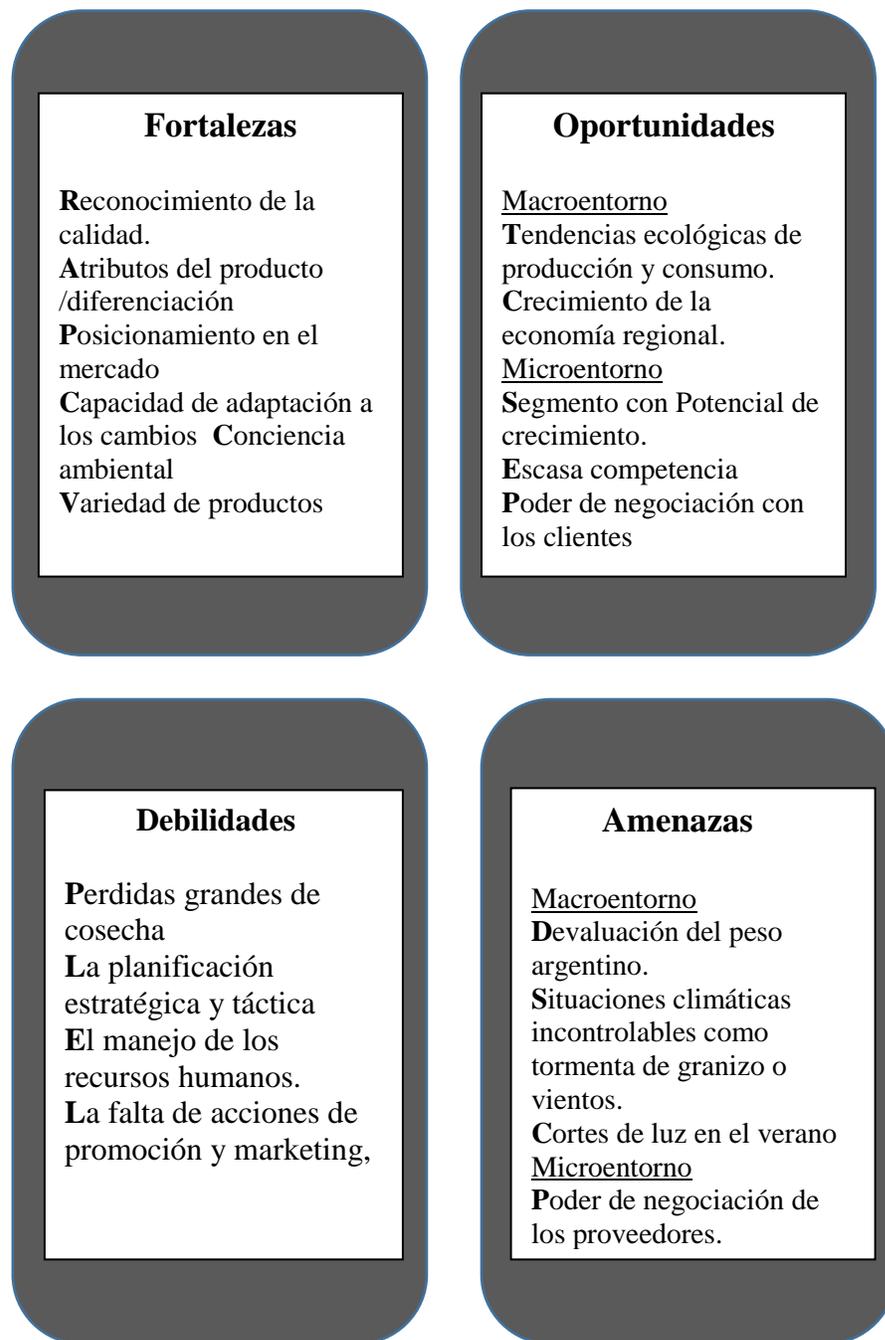


Figura 2. Matriz FODA

Fuente: Kloter y Keller (2006).

Formato: elaboración propia.

De acuerdo a las fortalezas y debilidades internas, y las oportunidades y amenazas externas (se pueden apreciar en la figura 2.), a continuación se exponen distintas opciones estratégicas, que desprenden directamente del diagnóstico organizacional. El desarrollo de las mismas tiene como objetivo determinar las distintas opciones en las que puede trabajar la empresa, para seguir creciendo en el mercado y maximizar los beneficios económicos.

- Incrementar la cuota de mercado
- Maximizar la satisfacción de los clientes
- Desarrollar nuevas acciones de marketing, que permitan aumentar el conocimiento de la Marca y los atributos del producto.
- Profundizar en procesos ligados al manejo de los Recursos Humanos.
- Alcanzar volúmenes de cosecha que permitan, atender satisfactoriamente a la demanda actual y tener una “cintura” para incrementar la cartera de clientes.
- Aumentar la eficiencia del Sistema Re- Circulante, para disminuir las pérdidas de volumen de cosecha
- Aumentar la capacidad productiva, incrementando los m² de siembra.
- Incorporar tecnología de información, que efectivice el flujo de información y optimice los tiempos de gestión administrativa.

Análisis de datos aportados en las encuestas:

Presentación de los datos aportados en las encuestas:

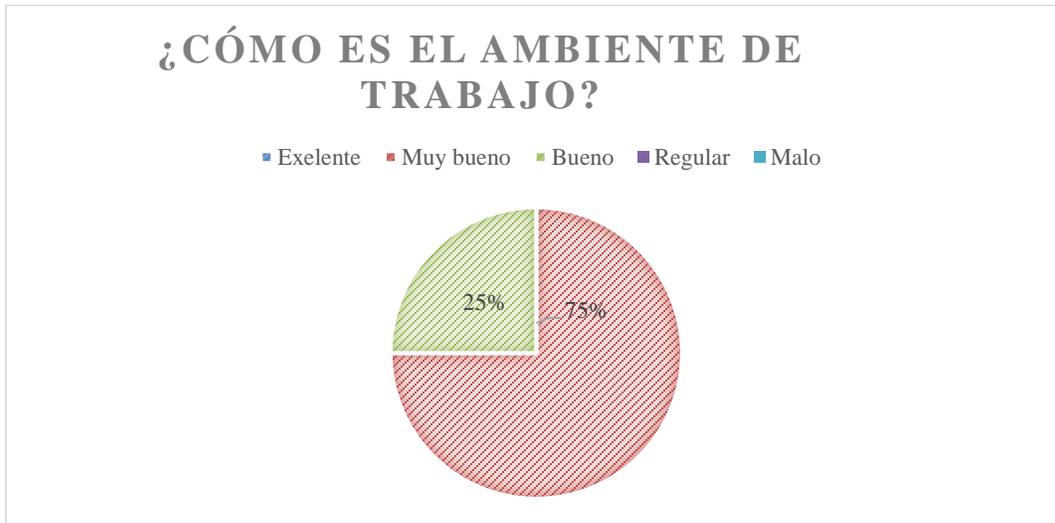


Gráfico 1. Ambiente de Trabajo.

Fuente: Elaboración propia

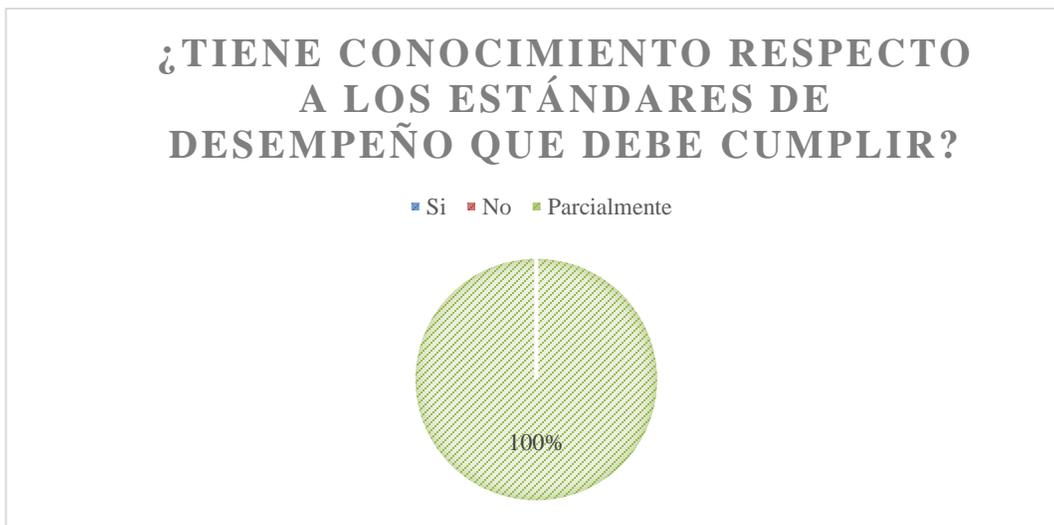


Gráfico 2. Conocimiento sobre estándares de desempeño.

Fuente: Elaboración propia

**¿ TIENE CONOCIMIENTO RESPECTO
A LAS TAREAS,
RESPONSABILIDADES Y
REQUERIMIENTOS TÉCNICOS QUE
DEBE CUMPLIR?**

■ Si ■ No ■ Parcialmente



Gráfico 3. Conocimiento sobre requisitos básicos a cumplimentar

Fuente: Elaboración propia

**¿RECIBE RETROALIMENTACIÓN O
FEEDBACK DE SU LABOR POR
PARTE DE LOS ALTOS MANDOS?**

■ Si ■ No ■ Parcialmente

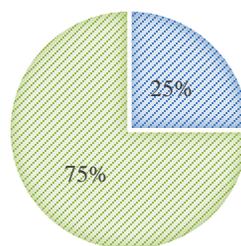


Gráfico 4. Retroalimentación.

Fuente: Elaboración propia

¿CADA CUANTO SE REALIZAN REÚNIONES GENERALES DE TODO EL PERSONAL?

■ Una vez por Semana ■ Una vez por mes ■ Cada tres meses ■ Cada periodos que superan los tres meses

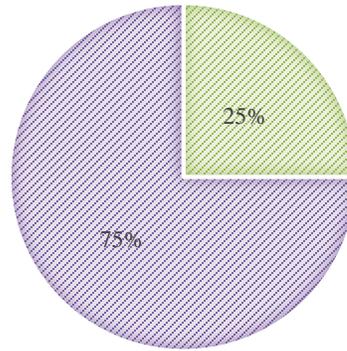


Gráfico 5. Reuniones de personal.

Fuente: Elaboración propia

¿TOMA DECISIONES EN SU PUESTO?

■ Si ■ No ■ A veces

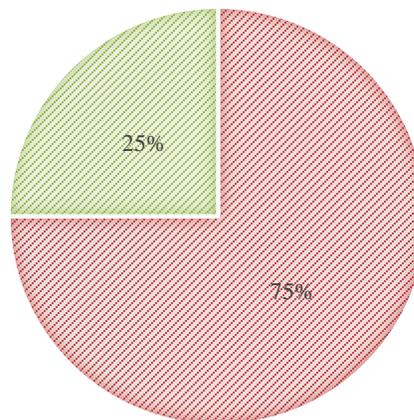


Gráfico 6. Toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia

¿CONOCE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN, Y COMO CONTRIBUYE SU ACTIVIDAD AL LOGRO DE LOS MISMOS?

■ Si ■ No ■ Parcialmente

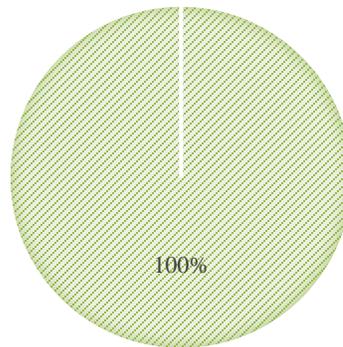


Gráfico 7. Conocimiento de los objetivos empresariales.

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones de los datos aportados en las encuestas:

- El 75% de la muestra coincide en que el ambiente de trabajo es muy bueno.
- El 100 % de la muestra coincide en que se tiene un conocimiento parcial sobre los estándares de desempeño que hay que cumplir.
- El 100% de la muestra coincide en que se tiene un conocimiento parcial de las tareas, responsabilidades y requerimientos técnicos que hay que cumplir.
- El 75% de la muestra coincide en que recibe feedback de manera parcial por de su labor.

- El 75% de la muestra coincide en que las reuniones de personal se realizan cada periodo que superan los tres meses.
- El 75% de la muestra coincide en que no participan en la toma de decisiones en su puesto.
- El 100% de la muestra coincide en que conoce de manera parcial los objetivos de la organización, y la contribución de su trabajo al logro de los mismos.

Estos resultados ponen de manifiesto las debilidades que tiene la empresa en aspectos ligados a la planificación, la delegación de las tareas, la comunicación interna y la gestión de los recursos humanos.

Como esta empresa está en pleno desarrollo, y tiene un gran potencial de crecimiento, es importante que se pueda trabajar en desarrollar nuevas áreas, para lograr mayor productividad, eficiencia y eficacia en el desempeño, promoviendo la proactividad, en lugar de reaccionar y correr tras los problemas; con esta centralización en las actividades de la producción y comercialización, el resto de las tareas son organizadas día a día sin procesos o procedimientos pre establecidos, sin una comunicación interna efectiva.

5. Conclusiones diagnosticas finales.

En base al análisis exhaustivo de la organización y las encuestas y entrevistas realizadas a los miembros de la organización, se ha obtenido un conocimiento que contribuye a diagnosticar la situación actual de la empresa en sus aspectos más críticos.

Como Midory ha dedicado gran parte de sus años a perfeccionar el proceso productivo y el sistema de comercialización, no se ha desarrollado plenamente en actividades de administración, manejo de recursos humanos, marketing, etc. Al no haber un organigrama formalmente definido, ni responsables por área y actividades, todo depende del fundador, que dirige y controla permanentemente el desempeño táctico del día a día; supervisa y maneja la administración, la relación con los clientes, con los proveedores, le paga a los empleados, etc., lo que no le deja lugar ni tiempo para actividades más estratégicas como la planificación, la elaboración de un plan de marketing, la formalización de los puestos de trabajo, la delegación de tareas etc.

Como se mencionó anteriormente, esta empresa cuenta con una plantilla de 10 empleados, de los mismos, ocho están abocados a la producción y mantenimiento de los invernaderos. Por el dinamismo del proceso productivo, los empleados no tienen un puesto fijo, sino que trabajan de acuerdo a las necesidades y volumen de la cosecha del día. Recibiendo órdenes diarias del fundador y su mano derecha, hay tres personas encargadas dentro de los invernaderos, un ingeniero agrónomo que supervisa el proceso de maduración de las plantas, el control de plagas y la circulación de los flujos de agua que dependen de la energía eléctrica para el aprovisionamiento, una “encargada” de los empleados, que si bien trabaja, controla el efectivo cumplimiento de las órdenes impartidas al grupo que labora en los invernaderos y el encargado del mantenimiento de

las instalaciones. Se vuelve a hacer hincapié en que estos “encargados”, trabajan recibiendo ordenes diarias y no tienen poder para tomar decisiones sin consulta previa.

Lo que está claro, es que en esta organización las únicas dos actividades que son llevadas a cabo por los empleados, son la producción y el despacho de la mercadería, todo el resto recae en manos del socio fundador y su mano derecha, que como se mencionó anteriormente es encargado de la logística de entrega de mercadería a los distribuidores y el reparto a sus clientes directos.

CAPÍTULO 5
Plan de Aplicación
Profesional.

1. Presentación formal de la propuesta.

1.1. Introducción

Se puede decir que gracias a las cualidades y atributos de los productos, utilizando técnicas innovadoras de producción sustentable para el medio ambiente, Midory, ha logrado diferenciarse en el mercado, alcanzando un crecimiento constante y un reconocimiento, principalmente a nivel local, muy importante. La idea principal de este proyecto, como se ha podido dilucidar a lo largo de su lectura, es brindarle a esta empresa herramientas base para la planificación estratégica, que le permitan materializar, por un lado, todo lo que han venido logrando, y lo que quieren/ se espera lograr de cara al futuro; siempre apuntado, desde la idea del proyecto hasta su diseño, a potenciar las actividades de esta empresa.

Cabe destacar, que la implantación de todas las herramientas desarrolladas a lo largo del trabajo, quedará a cargo de la empresa, en caso que los mismos decidieran aplicarlas.

1.2. Objetivos de la propuesta:

- Brindar a la organización una herramienta de gestión, medición y control, como lo es el Cuadro de Mando integral.
- Optimizar procesos pertenecientes a la ciencia de la administración, como la planificación, necesarios para optimizar el empleo de los recursos,
- Brindar una herramienta que facilite la comunicación de los objetivos a todos los miembros.

1.3. Beneficios económicos de la implementación de la propuesta:

Si bien no se pueden determinar beneficios económicos directos de la implementación de esta propuesta, se hace hincapié en que una administración correcta de los recursos humanos y materiales, impactará positivamente en el rendimiento de los mismos. Este aumento de productividad, se traducirá en ganancias.

El ahorro, será producto de la planificación y el uso efectivo de tierra, trabajo y capital, es pos del objetivo organizacional primordial, la maximización de los beneficios.

Después de todo el análisis, y el correcto uso de las herramientas propuestas, se espera un incremento en la rentabilidad económica del 18%, planteado como objetivo financiero principal.

2. Etapas de la propuesta

2.1. Etapa estratégica:

Definir el escenario en el que se desarrolla la organización, y, construir herramientas de planificación que permitan formalizar y comunicar la actividad de la empresa y los resultados pretendidos, son los ejes centrales para la elaboración de un Cuadro de Mando integral efectivo.

Como punto de partida para el desarrollo de la propuesta, se estudia y analiza, en primera instancia los factores y acontecimientos del entorno, que influyen directa e indirectamente en la organización, y cuáles son sus posibles consecuencias.

A través del análisis del mercado y sus principales actores, se obtiene información del nivel de competitividad del sector, la rentabilidad del negocio, las características que predominan en la relación con los proveedores y los clientes, y la amenaza de lo que

pueden ser productos sustitutos. Esto sirve de directriz para construir objetivos y estrategias reales, delimitadas por un escenario interno y externo bien estudiado

Por último, gracias al estudio profundo de la organización, se pueden delimitar las capacidades y falencias imperantes, que aportarán sustancialmente a la construcción del modelo de planeación.

Resulta muy importante destacar, que se trabaja estratégicamente desde cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje.

2.2. Etapa táctica:

Como parte del plan de aplicación específico, se elabora una declaración formal de misión, visión, valores y políticas de la empresa en base a la información obtenida, y lo que se quiere lograr en el futuro.

Lo siguiente será la exposición de los temas estratégicos y la posterior formulación y formalización de los objetivos para el año 2019, gracias a las herramientas que se han ido desarrollando; los mismos permitirán a la organización traducir su visión estratégica en un conjunto de metas explícitas, precisas, definidas en el tiempo y alcanzables.

Se continuara con la elaboración de un mapa estratégico, con el fin de visualizar las estrategias, relacionándolas como una causa-efecto, que conforman un todo coherente y organizado; luego se seleccionaran indicadores de medición y control de gestión, que como bien lo indica su nombre, servirán para medir y controlar el desempeño de la organización en el cumplimiento de estas metas.

Gracias al desarrollo de todas estas etapas, se podrá construir el Cuadro de Mando Integral, logrando así, el objetivo general de este proyecto de aplicación profesional.

Con respecto a los objetivos, se plantearán desde cuatro perspectivas.

2.2.1. Fase 1: Declaración de Misión, Visión, Valores y Políticas.

Como se menciono anteriormente, Midory carece de estas declaraciones a nivel formal. El desarrollo de estas herramientas, responde a objetivos de esta propuesta, y se persigue con ello, fijar un punto de partida para formalizar las actividades de planificación, a la vez que servirán de sustento para el planteo de los objetivos de intervención del presente trabajo.

- Declaración de Misión

“Brindarle a nuestros clientes un ingrediente que les permita consolidar su posicionamiento en el mercado, gracias a los atributos de Calidad Premium de las hortalizas, que producimos con obsesión por su sabor”

- Declaración de Visión

“Ser la empresa Argentina líder en la producción y comercialización de hortalizas de calidad Premium”

- Valores:

- Conciencia Alimentaria.
- Innovación.

- Conciencia Ecológica.
- Responsabilidad Social.
-
- Políticas
- Estamos comprometidos con los más altos estándares de calidad y sabor.
- Cultivamos de manera responsable y sostenible, a través de métodos que permiten ahorrar tierra, agua y eliminan la contaminación agrícola.
- Cuidamos la salud de los consumidores, al quedar eliminados de la cadena de Producción el uso de herbicidas y pesticidas.
- Agregamos valor a la hortaliza presentándola en un empaque especial con su raíz, de manera que cada cliente y consumidor tenga una huerta en su heladera gracias a la frescura y conservación de la planta.
- Implementamos normas internacionales europeas (Global GAP) y nacionales (IRAM de Buenas Prácticas Agrícolas).

2.2.2. Fase 2: Temas estratégicos.

La estrategia genérica de esta empresa, siguiendo lo que expone el autor Michael Porter (1980), podría encuadrarse en los parámetros de la diferenciación, desde que surge la idea, hasta la actualidad. Los atributos de los productos de Midory, tales como, el sabor, el color y la presentación, son valorados por los clientes quienes perciben y aprecian estas características de alta calidad que les son ofrecidas.

Se estima, según la información brindada por el fundador, que del mercado total de hortalizas de la Provincia de Córdoba, Midory abarca aproximadamente un 3%, y del

mercado Hidropónico, un 88%. Las barreras de entrada a este mercado son altas; es una actividad intensiva en tierra y capital y requirió/requiere alta inversión en Investigación y Desarrollo; como se explicó anteriormente el “Know How” del proceso fue formulado en una especie de prueba y error, y años dedicados a la constante capacitación. Midory actualmente no tiene un competidor directo fuerte; gracias a sus volúmenes de producción y la tracción de la demanda, logra llevar su actividad a una escala sin precedentes en la Argentina.

De acuerdo al análisis FODA, y las opciones estratégicas que del mismo desprenden, se elaboraran objetivos desde cuatro perspectivas en la fase 3.

2.2.3 Fase 3: Objetivos Estratégicos y tácticos.

Siguiendo a los autores Norton y Kaplan (1997), se formularán los objetivos bajo cuatro perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje.

En primer lugar se exponen los objetivos financieros, que resumen los logros económicos que Midory espera obtener en el desarrollo de sus actividades, y gracias al cumplimiento, de los objetivos planteados en relación al aprendizaje y mejora, los procesos internos y los clientes.

Cabe destacar que para este proceso fue indispensable el estudio de los distintos autores y teorías que le sirvieron de marco a este proyecto de aplicación profesional; la información recabada gracias a las técnicas de investigación anteriormente descriptas, los resultados del análisis FODA, las declaraciones formuladas en la fase 1, y las opciones estratégicas expuestas en la fase 2.

Perspectiva Financiera

O.E.1. *Incrementar la rentabilidad económica anual en un 15% respecto de la obtenida en el año 2018.*

O.E..1.1. Incrementar los ingresos por ventas en un 20% en el año 2019.

O.E.1.1 1. Incrementar los ingresos por ventas de clientes actuales en un 12% en el año 2019.

O.E.1.1 2. Incrementar los ingresos por ventas de clientes nuevos en un 8% en el año 2019.

Perspectiva de Clientes

O.E.2. Obtener una satisfacción de los clientes del 90%, a través de la puntualidad en la entrega de los pedidos, en el año 2019.

O.E.3. Incrementar en un 15% la cartera de clientes al finalizar el año 2019.

O.E 3.1. Aumentar la imagen de marca de Midory en el año 2019.

O.T. 3.1.1 Incrementar la participación con stands en ferias agrícolas en el año 2018.

O.T. 3.1.2. Aumentar publicidad en los supermercados en el año 2018.

Perspectiva de Procesos Internos

O.E.4. Aumentar el volumen de cosecha en un 30% en el año 2019.

O.E.4.1. Disminuir los volúmenes de pérdida de cosecha en un 20% en el año 2019.

O.T.4.1.1. Realizar mantenimientos preventivos de las instalaciones una vez por mes en el año 2019.

O.T.4.1.2. Incorporar tres equipos intercambiadores de calor en el primer semestre del año 2019.

O.E.4.2. Aumentar la capacidad productiva en 1500 m² en el año 2019.

O.T.4.2.1 Profundizar el nuevo sistema Flowting, incorporando una pileta de 500 m² por cada cuatrimestre del año 2019.

O.E.5. Optimizar el sistema de gestión de los pedidos de clientes y distribuidores independientes en el año 2019.

Perspectiva de Aprendizaje y Mejora

O.E.6. Aumentar a cuatro las capacitaciones anuales para los empleados en el año 2019.

O.T.6.1. Realizar dos capacitaciones anuales en Normas ISO de buenas prácticas agrícolas en el 2019.

O.T.6.2 Realizar dos capacitaciones anuales en Identificación y control de plagas.

O.E.7. Invertir en tecnología de gestión en el año 2019.

Dentro de la perspectiva financiera, se plantea como objetivo central, Incrementar la rentabilidad económica anual en un 15% respecto de la obtenida en el año 2018, y se espera lograr, como consecuencia conjunta de todos los demás objetivos

definidos en el marco de cuatro perspectivas fundamentales, a tener en cuenta por cualquier organización.

Como ya se menciona anteriormente, luego del estudio del sector y la descripción de las principales características del mismo, los clientes de Midory tienen poder de negociación sobre el precio, por la existencia de productos sustitutos directos, que limita el accionar de la empresa a la hora de incrementar el margen de utilidad. En este punto, para poder alcanzar el objetivo propuesto, se decide trabajar en el aumento de los ingresos, como consecuencia del incremento en el número de unidades vendidas. Este aumento de ingresos por venta, tiene dos aristas, primero el trabajo con los clientes que ya posee esta organización, y segundo la labor para incrementar la cartera.

A continuación, se detallan datos brindados por la organización con respecto al ejercicio anual 2018.

- Ingreso de ventas: \$5.912.196,35
- Costo de ventas: \$1.503.744,95
- Utilidad bruta: \$4.408.451,40
- Activos totales: \$5.877.935,2
- **Rentabilidad económica del ejercicio 2018: 0.75**

Perspectiva de Aprendizaje y Mejora:

1. Como tema estratégico se planteo la posibilidad de profundizar en procesos ligados al manejo de los Recursos Humanos; en este punto se decide trabajar en capacitaciones para los empleados, como objetivo específico se propone aumentar a 4 las

capacitaciones para los empleados a lo largo del año 2019, en dos sentidos: en la identificación y control de plagas, y en los estándares de calidad (tomando como referencia las Normas ISO de buenas prácticas agrícolas).

Consecuencias directas del aumento de las capacitaciones:

- Disminución de los volúmenes de pérdida de cosecha, gracias a las capacitaciones en las temáticas antes mencionadas.

Por un lado, el empleado contara con más recursos para participar activamente en el proceso de identificación de plagas; lo que si resulta necesario, ya que la presencia de ellas es muy común a lo largo de la cadena de producción e implican una gran amenaza, cabe destacar también que una temprana detección es clave para evitar el contagio masivo, y las pérdidas extraordinarias de producción que esto puede traer aparejado.

Por otro lado, aumentar los conocimientos sobre estándares de calidad premium, les permitirá involucrar activamente, en la entrega de valor al cliente.

2. La segunda opción estratégica dentro de esta perspectiva es la incorporación de tecnología de información, con el fin de mejorar aspectos de la administración general de Midory. Para satisfacer este punto se decide trabajar en la adhesión de un software de gestión, que permita un flujo más eficiente de la información y la disminución de tiempos dedicados a tareas administrativas básicas (gracias a esta sistematización).

Como objetivo, se plantea la compra del Sistema Manager 2.GO en el primer trimestre del año 2019. Las consecuencias de esta adquisición están ligadas a la simplificación de tareas administrativas básicas, y a una mejorar en el sistema de pedidos.

Consecuencias directas de la incorporación de tecnología de información:

- Mejora el sistema de gestión de pedidos de clientes y distribuidores internos en el año 2019. En este punto, y gracias al Software Manager 2.GO, se plantea la creación de un módulo que permita sistematizar las órdenes de pedido que ingresan a través de WhatsApp, en una planilla diaria por clientes y por distribuidores independientes; esto repercutiría directamente en el grado de cumplimiento con los clientes directos e indirectos; esta información más clara y ordenada, facilitaría la dirección diario de esfuerzos y recursos necesarios para satisfacerlas eficazmente.

Perspectiva de Procesos Internos:

1. El principal tema estratégico dentro de esta perspectiva es el aumento del volumen de cosecha. Se definió como objetivo aumentar, en un total del 30%, la cosecha del año 2018 con respecto a la obtenida en el año 2018.

En este punto se trabaja en dos aspectos estratégicos como causales directas, el aumento de la capacidad productiva y la disminución en los volúmenes de pérdidas de cosecha.

Circulante. A su vez, este aumento de volumen de cosecha tiene consecuencias directas, por un lado en el cumplimiento de las órdenes de pedido en volumen y tiempo, y por otro lado, en la adquisición de nuevos clientes.

Causas directas del aumento en el volumen de cosecha:

- Disminución de los volúmenes de cosechas perdidos, por fallas en la producción. En este sentido, se plantea como objetivo la **disminución total del 20%** en el año 2019.

Inductor:

-- Aumento de la **eficiencia del Sistema de Re-Circulante**, dada por la incorporación de nuevas tecnologías al proceso productivo, el mantenimiento de las instalaciones, y la capacitación de los empleados.

1. Con respecto a la tecnología se propone como objetivo incorporar tres equipos intercambiadores de calor en el primer semestre de 2019. La importancia de su adquisición radica en la necesidad de trabajar para reforzar el proceso frente a los efectos adversos que tienen en la producción las temperaturas de extremo calor y frío, y evitar las grandes pérdidas de producción que estas traen aparejadas.
2. Con respecto al mantenimiento de las instalaciones, se plantea como objetivo la realización de mantenimientos preventivos en los doce meses del año 2019. La meta es optimizar el rendimiento de los invernaderos.
3. Capacitación de los empleados. Cabe destacar que este punto ya fue desarrollado anteriormente, a modo de recordatorio, se menciona nuevamente, que se trabaja en la capacitación en dos temáticas: plagas y calidad.

- Aumento de la **capacidad productiva** en 1500 m² en el año 2018. En este sentido se plantea como objetivo la incorporación de 3 piletas, una en cada cuatrimestre del año 2019. Estas piletas pertenecen a un sistema de producción nuevo que se ha estudiado durante dos años, en donde a diferencia del sistema Re-Circulante, el agua no va tomando temperatura, permitiendo un crecimiento óptimo de las plantas. Gracias a esta acción se estima que el volumen de producción aumentará en un 10%.

Consecuencias directas del aumento del volumen de producción:

- Mejorar la experiencia de compra de los clientes. En este sentido se propone satisfacer eficientemente los pedidos de los clientes, planteando como objetivo cumplir con las órdenes de pedidos, tanto las condiciones como el plazo, en un 80% del total de pedidos en el año 2019.
- Incorporar nuevos clientes. En este punto se define como objetivo un incremento del 15% en la cartera de clientes con respecto a la del año 2018.

2. Para continuar, dentro de esta perspectiva de Aprendizaje y Mejora, se plantea como opción estratégica el desarrollo de nuevas actividades de **Marketing**, con el fin de aumentar el posicionamiento y la imagen de la marca. En este sentido se estableció como objetivo, incrementar la imagen a través de la participación con stands en ferias agrícolas y de cocina gourmet en el año 2019, y el aumentar la publicidad en los supermercados. Las consecuencias directas de estas actividades, como ya se mencionó, es profundizar en la imagen de marca.

3. Por último, dentro de esta perspectiva, se plantea la necesidad de mejorar el sistema de gestión de los pedidos. Se propone incorporar un módulo, que sistematice los

pedidos que ingresan a través de WhatsApp (como se menciono anteriormente). Con la incorporación del Manager 2.GO, el flujo de información eficiente, permitirá mejorar la gestión de los pedidos de los clientes directos y los distribuidores independientes, facilitando el cumplimiento de dichas ordenes en los plazos y las condiciones solicitadas, mejorando así la experiencia de compra.

Perspectiva de Clientes:

1. Como tema estratégico se planteo la maximización de la satisfacción de los clientes. Se establece como causa directa de aumento de la satisfacción, la experiencia de compra de los clientes. Las consecuencia directas, son el aumento proveniente en el ingreso por ventas, y un aumento en la imagen de marca.

Causas directas del aumento de la satisfacción de los clientes

- Mejorar la experiencia de compra de los clientes; en este sentido se propone cumplir con un 90% de las órdenes de pedido tanto en volumen como en cantidad, con el objetivo de, como se menciono anteriormente mejorar la experiencia de los clientes.

Consecuencias directas del aumento de la satisfacción de los clientes

- Aumento del ingreso proveniente de ventas a los clientes actuales, en un total del 12%, con respecto a los ingresos obtenidos en el año 2018.
- Aumento de la imagen de calidad de la empresa, ya que no solo se le entrega a los clientes productos con atributos que valoran, también se les brinda servicios de calidad, y experiencias satisfactorias de compra.

2. Como opción estratégica dentro de esta perspectiva, también se planteo el aumento de la cantidad de clientes. En este sentido, se plantea como meta un incremento del 15% en la cartera, con respecto a la del año 2018.

Causas directas del aumento de la cartera de clientes:

- El aumento de la imagen de marca, gracias a las actividades de publicidad y marketing, que se emprenden para tal efecto (promoción en puntos de venta y participación en ferias).
- Gracias al aumento del volumen de producción, que posibilita la adquisición de nuevos clientes, brindándoles productos y servicios óptimos.

Consecuencias del aumento de la cartera de clientes:

- Aumento del ingreso proveniente de ventas a nuevos clientes, en un total del 8% en el año 2019.

Perspectiva financiera:

Retomando el punto inicial, el principal objetivo de la empresa para el año 2019, es el incremento de la rentabilidad del ejercicio en un 15%. Todo lo desarrollado hasta aquí, se configura como precedente al alcance de esta meta. Es la consecuencia absoluta del camino estratégico diseñado y desarrollado a lo largo de toda esta fase de trabajo.

Causas directas del aumento de la rentabilidad económica:

- Aumento del ingreso proveniente de clientes actuales
- Aumento del ingreso proveniente de clientes nuevos.

2.2.3 Fase 3: Mapa estratégico

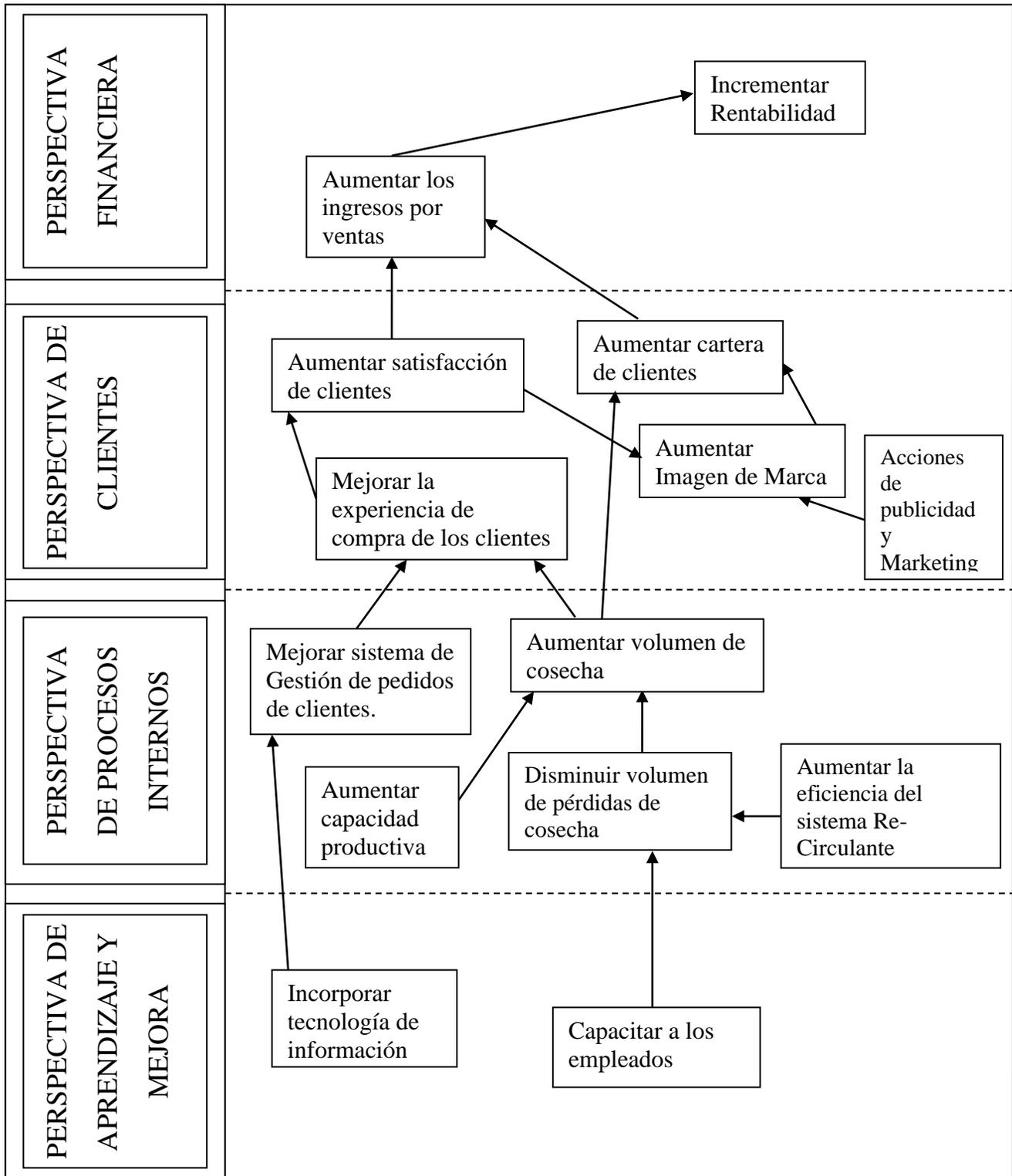


Figura 3 . Mapa Estratégico.

Fuente: Elaboración propia en base a los autores Norton y Kaplan (2004).

Relaciones Causa- Efecto: una mirada más profunda sobre la estrategia de la empresa.

Los temas desarrollados hasta este punto, y expuestos en el mapa (Figura 3), se van relacionando como una causa-efecto, que permite dilucidar el camino estratégico que la empresa tomara hacia la concreción de su objetivo máximo, el incremento de la rentabilidad económica del ejercicio, con respecto a la obtenida en el ejercicio anterior.

Factores Críticos de Éxito:

Se exponen a continuación distintos puntos que resultan claves para alcanzar los objetivos planteados dentro de cada perspectiva.

| | |
|--|--|
| Perspectiva Financiera <ul style="list-style-type: none">• Precios• Análisis de rentabilidad• Presupuestos• Proyecciones financieras• Control de costos | Perspectiva de Clientes <ul style="list-style-type: none">• Publicidad• Calidad de la atención• Cumplimiento con el cliente• Imagen de marca |
| Perspectiva de Procesos Internos <ul style="list-style-type: none">• Mejora continua• Calidad del producto• Volúmenes de cosecha• Mantenimiento | Perspectiva de Aprendizaje y Mejora <ul style="list-style-type: none">• Tecnología• Motivación• Formación de habilidades• Productividad |

Tabla 4. Factores críticos de éxito.

Fuente: Elaboración propia

2.2.5. Fase 4: Indicadores de medición y control de gestión.

Establecer indicadores resulta clave ya que permite gestionar las estrategias. Al monitorear el camino hacia el cumplimiento de los objetivos, se pueden detectar con mayor facilidad las actividades de conflicto, y cualquier alteración que se esté presentado. A continuación se presentan todos los indicadores, seleccionados específicamente para los objetivos expuestos en cada perspectiva incluida dentro del Cuadro de Mando Integral.

Perspectiva Financiera:

Objetivo: *Incrementar la rentabilidad económica anual en un 15% respecto de la obtenida en el año 2018.*

- *Indicador de medición: Rentabilidad económica*
- *Descripción: Mide la capacidad que tienen los activos de una empresa para generar beneficios.*
- *Fórmula: (Utilidad ante de intereses e impuestos/activo total)*

Objetivo: *Incrementar los ingresos por ventas en un 20% en el año 2019.*

- *Indicador de medición: Incremento de ventas.*
- *Descripción: Mide la variación de los ingresos por ventas entre períodos*
- *Fórmula: ventas período 2019/ ventas período 2018*

Objetivo: *Incrementar los ingresos por ventas de clientes actuales en un 12% en el año 2019.*

- *Indicador: % de ingresos procedentes clientes actuales*
- *Descripción: Mide el incremento de los ingresos procedentes de los clientes que ya trabajan con la empresa desde el año 2018.*
- *Formula: (Ingresos por clientes existentes/ingreso total 2019)*100*

Objetivo: Incrementar los ingresos por ventas de clientes nuevos en un 8% en el año 2019.

- *Indicador: % de ingresos procedentes de clientes nuevos*
- *Descripción: Mide el incremento en los ingresos procedentes por los clientes recién incorporados.*
- *Formula: (Ingresos por clientes nuevos /ingreso total 2019)*100*

Perspectiva de Clientes

Objetivo: Obtener una satisfacción de los clientes del 90%, a través de la puntualidad en la entrega de los pedidos, en el año 2019.

- *Indicador: Puntualidad de entrega de productos*
- *Descripción: Mide el grado de cumplimiento respecto al tiempo de entrega de los productos.*
- *Formula: cantidad total de entregas a tiempo en 2019 /cantidad total de entregas en 2019*

Objetivo: Incrementar en un 15% la cartera de clientes, en los 12 meses del ejercicio anual 2019.

- *Indicador :% de ingresos de clientes*
- *Descripción: Mide el grado de renovación de la clientela*
- *Formula: nuevos clientes en el período 2019/ clientela total en 2019.*

Objetivo: Aumentar la imagen de marca de Midory en el año 2019.

- *Indicador:% de nuevos clientes vía acción promocional*
- *Descripción: mide el grado de renovación de la clientela producto de las actividades de promoción realizadas a lo largo del año 2019.*
- *Formula: número de clientes que ingresan atraídos por las actividades de promoción en 2019/clientela total en 2019.*

Perspectiva de Procesos Internos

Objetivo: Aumentar el volumen de cosecha en un 30% en el año 2019.

- *Indicador: Eficiencia del ciclo de producción*
- *Descripción: Mide la eficiencia del ciclo de producción*
- *Formula: tiempo de proceso/tiempo de ciclo de producción*

Objetivo: Disminuir los volúmenes de pérdida de cosecha en un 20%.

- *Indicador: % de desechos*
- *Descripción: Mide el porcentaje de desechos provenientes de la producción*
- *Formula:(Desechos ciclo 2019/desechos ciclo 2018)*100.*

Objetivo: Aumentar la capacidad productiva en 1500 m2 en el año 2018.

- *Indicador: Impacto de la inversión en adecuación*
- *Descripción: Permite evaluar el posible impacto de la inversión que se realiza para la adecuación de las instalaciones, con el fin de mejorar la calidad y la variedad de los productos y servicios, y aumentar las ventas del periodo posterior a la inversión*
- *Formula: (Inversión en adecuación/Ventas)*100*

Objetivo: Optimizar el sistema de gestión de los pedidos de clientes y distribuidores independientes en el año 2019.

- *Indicador: tiempo de respuesta*
- *Descripción: mide el tiempo en el que se demora la empresa en responder a las solicitudes presentadas por los clientes (directos o distribuidores).*
- *Formula: Número de requerimientos/ tiempo de respuesta*

Perspectiva de Aprendizaje y Mejora

Objetivo: Aumentar a cuatro las capacitaciones anuales para los empleados en el año 2018.

- *Indicador: Número de capacitaciones*
- *Descripción: Mide el grado de compromiso de la empresa hacia la permanente renovación y refuerzo de los conocimientos y aptitudes de los empleados.*

- *Formula: Número de capacitaciones dictadas en 2019/ Número de capacitaciones dictadas en 2018.*

Objetivo: Invertir en tecnología de gestión en el año 2019.

- *Indicador: Índice de mejora*
- *Descripción: Mejora de reducción en tiempos de ejecución.*
- *Formula: reducción de tiempos/ inversión en tecnología*

3. Cuadro de Mando Integral:

A continuación se presenta el Cuadro de Mando Integral de la empresa Midory de

Cultivos Hidropónicos S.A, para el ejercicio 2019.

| Perspectivas | Objetivo Estratégico | Indicador | Formula | Meta | Responsable |
|--------------------------------|--|--|--|-----------------------------------|------------------------|
| Perspectiva Financiera | Incrementar la rentabilidad económica | Rentabilidad económica | (utilidad ante de intereses e impuestos/activo) | 0.86 | Gerente general |
| | Incrementar los ingresos por ventas | Incremento de ventas. | ventas período 2019/ ventas período 2018 | > 0 = a 1. 20 | Gerente general |
| | Incrementar los ingresos por ventas de clientes actuales | % de ingresos procedentes clientes actuales | (Ingresos por clientes existentes/ingreso total 2019)*100 | 0.92 * 100 = 92% | Gerente general |
| | Incrementar los ingresos por ventas de clientes nuevos | % de ingresos procedentes de clientes nuevos | : (Ingresos por clientes nuevos /ingreso total 2019)*100 | 0,08 * 100 8% | Gerente general |
| Perspectiva de Clientes | Obtener una satisfacción de los clientes | Puntualidad de entrega de productos | (cantidad total de entregas a tiempo en 2019) /(cantidad total de entregas en 2019) | 0.80 | Encargado de Marketing |
| | Incrementar la cartera de clientes | % de ingresos de clientes | nuevos clientes en el período 2019/ clientela total en 2019 | 0.15 | Encargado de Marketing |
| | Aumentar la imagen de marca | :% de nuevos clientes vía acción promocional | Número de clientes que ingresan atraídos por las actividades de promoción en 2019/clientela total en 2019. | 0.15 | Encargado de Marketing |

| | | | | | |
|--|--|---------------------------------------|---|-------------------------|-------------------------------|
| Perspectiva de Procesos Internos | Aumentar el volumen de cosecha | Eficiencia del ciclo de producción | tiempo de proceso/tiempo de ciclo de producción | < = 0.5 | Encargado de Producción |
| | % de desechos | % de desechos | (Desechos ciclo 2019/desechos ciclo 2018)*100. | < = (0.8*100) | Encargado de Producción |
| | Aumentar la capacidad productiva | Impacto de la inversión en adecuación | (Inversión en adecuación/Ventas)/*100 | >0= 90% | Encargado de Producción |
| | Optimizar el sistema de gestión de los pedidos de clientes y distribuidores independientes | Tiempo de respuesta | Número de requerimientos/ tiempo de respuesta | >0 = a 4.16 | Encargado de Producción |
| Perspectiva de Aprendizaje y Mejora | Aumentar a cuatro las capacitaciones anuales | Número de capacitaciones | Número de capacitaciones dictadas en 2019/ Número de capacitaciones dictadas en 2018. | >4 | Encargado de Recursos Humanos |
| | Invertir en tecnología de gestión | Índice de mejora | Reducción de tiempos/ inversión en tecnología | = 1 | Gerente general |

Figura 4. Cuadro de Mando Integral.

Fuente: Elaboración propia en base a los autores Norton y Kaplan (2004).

Para finalizar, a continuación se presentarán los valores estimados para el ejercicio 2019 de la empresa Midory:

- Ventas estimada 2019: **\$7.094.635,62**
- Costo de ventas estimado 2019: **\$1.631.766,19**
- Utilidad bruta estimada 2019: **\$5.462.869,43**
- Activo estimado 2019: **\$6.352.173.56**
- Rentabilidad económica estimada para el ejercicio 2019: **0.86**

4. Cronograma de actividades:

A continuación se presenta el diagrama de actividades, tendientes a la implantación en una línea temporal formalmente definida.

| Actividades | SEMANAS | | | | |
|---|---------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Reunión de personal para comunicar la importancia del CMI | ■ | | | | |
| Asignación del personal encargado de las funciones | | ■ | | | |
| Reunión de personal para comunicar las estrategias | | | ■ | | |
| Capacitación del personal operativo | | | | ■ | |
| Elaborar un cronograma para reuniones de seguimiento | | | | | ■ |

5. Presupuesto de la propuesta:

De acuerdo a la ley nacional 20.488, que en su artículo 14, regula la actividad de los Licenciados en Administración, a continuación se detalla el presupuesto de esta propuesta.

En el marco de esta ley, el Consejo de Profesionales de Ciencias Económica de Córdoba, fija en \$1.070,00 el valor del módulo de actuación profesional, de acuerdo a la Resolución 71/08, actualizada por la Res. CD. 79/18.

- Desarrollo de herramientas para la toma de decisiones: COMPLEJIDAD MEDIA,
 $300/5 = (60 \text{ módulos})$
 $60 * \$1.070,00 = \$64.200,00$

- Asesoramiento en la definición de Misión, Visión, y Valores: COMPLEJIDAD MEDIA,

$$300/5 = (60 \text{ módulos})$$

$$60 * \$1070,00 = \$64.200,00$$

- Plan estratégico: COMPLEJIDAD MEDIA,

$$400/5 = (80 \text{ módulos})$$

$$80 * \$1070 = \$85.600,00$$

Valor total:

200 módulos = \$ 214.000,00

Conclusión:

En el presente Trabajo Final de Graduación, queda de manifiesto el cumplimiento de los objetivos generales y específicos del proyecto. A lo largo del desarrollo se logro establecer un escenario de factores externos, concreto y cualitativo de la realidad dominante. Por otro lado, gracias al estudio exhaustivo de la organización, desde sus orígenes a la actualidad, se pudieron establecer las fortalezas y debilidades que caracterizan a la misma, concluyendo en la elaboración de herramientas de planificación estratégicas, determinantes, tanto del rumbo de la organización, como del trabajo diario.

Luego del análisis y el trabajo efectuado en todo este tiempo, resulta imprescindible resaltar la importancia de la planificación, para organizar los recursos de manera consecuente con la misión, la visión y los objetivos de la organización, principalmente.

El CMI se torna una herramienta fundamental, centrada en la estrategia de la empresa, en sus objetivos, los cuales son difundidos de manera interna y externa a la organización. Esta propuesta brinda un amplio valor a la empresa Midory en la obtención de sus objetivos generales y específicos como así también en su crecimiento en el sector. Es imposible negar las múltiples ventajas, si se compara el costo del desarrollo de esta propuesta con los beneficios que se obtendrían de su implementación.

Como recomendación, desde el lugar de futura Licenciada en Administración, se sugiere a Sergio Guillaumet, seguir participando y realizando investigaciones de este tipo, ya que contribuyen a la mejora continua de la empresa.

Bibliografía:

- Amat, J., M. (2003). *Control de gestión: Una perspectiva de dirección (6ta ed.)*. Barcelona, España: Ediciones gestión 2000, S.A.
- Ander-egg, E. (1995). *Introducción a la planificación (6ta ed.)*. Buenos Aires, Argentina: LUMEN.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York, United States: Harper Bussines.
- Hammond, J., Keeney, R. y Rafia, H. (1999). *Decisiones inteligentes*. Cali, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1997). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Ediciones gestión 2000, S.A.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Kloter, P. y Lane Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing (12va ed.)*. México D. F., México: PRENTICE HALL INC.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2002). *Elementos de administracion Enfoque internacional (6ta ed.)*. México D. F., México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. V.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global (7ma ed.)*. México D. F., México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. V.
- Mintzberg, H. y Brian Quinn, J. (1997). *El proceso estratégico*. México D.F., México: PRENTICE GALL HISPANOAMERICANA S.A.
- Peters, T. J. y Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence lessons from America's best run companies*. New York, United States: Harper and Row, publishers.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, United States: THE FREE PRESS of Simon & Schuster inc.

- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining Superior Performance*. New York, United States: THE FREE PRESS of Simon & Schuster inc.
- Porter, M. E. (2000). *Estrategia Competitiva*. México: Compañía Editorial Continental
- Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo (Ed. actualizada y aumentada)*. New York, Estados Unidos: Harvard Business School.
- Ramirez Cardona, C. (2010). *Fundamentos de Administracion (3ra ed.)*. Bogotá, Colombia: ECOE EDICIONES.
- Robbins S.P y Coulter M. (2005). *Administracion (ed. 8va)*. Naucalpan de Juárez, México: PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA, S.A.
- Stoner, J.A.F., Freeman, R. E. y Gilbert, JR. D. R. (1996). *Administración (6ta ed.)*. Naucalpan de Juárez, México: PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA, S.A.

Anexos:

1. Relacionados al marco metodológico del trabajo

- 1.1. Guía de Pautas, Ficha técnica A.**
- 1.2. Análisis de contenido, Ficha técnica B.**
- 1.3. Encuestas, Ficha técnica C.**

2. Relacionados a la organización

- 2.1. Imágenes de Invernaderos**
- 2.2. Logo de Midory**
- 2.3. Imágenes de productos**

**1.1. Guía de pautas de la entrevista en profundidad.
Responde a la ficha técnica B.**

| | |
|---------------------------------|---|
| Técnica de investigación | Entrevista en profundidad |
| Instrumento | Guía de pautas |
| Muestra | Mandos altos: Fundador (actual Gerente auxiliar) |

- ¿Cuáles fueron los motivos que lo llevaron a interesarse en este rubro?
- ¿Cómo se desarrolló en sus orígenes la organización?
- ¿Cuáles son los valores que la caracterizan?
- ¿Podría definirme la misión de su empresa?
- ¿Cómo ve a la empresa en el futuro?
- ¿Cuáles son sus objetivos personales y empresariales?
- ¿Cuáles son las características de la planificación estratégica actual?
- ¿Cómo es la infraestructura que posee su empresa?
- ¿Cómo se gestionan los Recursos Humanos?
- ¿Podría Describir brevemente el proceso productivo?
- ¿Cómo es el sistema de logística?
- ¿Podría describir a sus proveedores? ¿Cómo es la relación con los mismos?
- ¿Cómo es la relación con los clientes y consumidores?
- ¿Cuáles son las características del proceso de compra de insumos, materiales, equipamiento, etc.?
- ¿Podría describir la competencia que enfrenta su empresa?
- ¿Qué actividades de promoción y marketing se llevan a cabo?
- ¿Cómo viene con desarrollo tecnológico?
- ¿Cuáles son los servicios que brindan?
- ¿Cuáles considera son las fortalezas y ventajas competitivas que posee su empresa?
- ¿Cuáles considera son las debilidades de su empresa?
- ¿Que mejoras considera son necesarias en el corto plazo?

- ¿Podría describir los factores del macroentorno y del microentorno que considere más influyen en la organización?,
- ¿Se considera capaz de delegar? ¿En qué medida?
- Con respecto a la comunicación, ¿qué instrumentos utilizan? ¿Cómo la ponderaría?

1.2. Análisis de contenido, Responde a la ficha técnica A.

A través de este análisis se estudian los siguientes factores.

- Político- legales
- Económicos
- Socio-culturales
- Tecnológicos
- Ecológicos

Corpus de análisis

<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2016&locations=AR&start=2000>

<https://www.infobae.com/2015/11/23/1771889-argentina-una-nueva-era-las-relaciones-internacionales/>

<http://www.calibar.com.ar/numero-3-17-05-2016/hacia-donde-va-la-politica-exterior-de-macri/>

<http://elestadista.com.ar/?p=11821>

<http://www.hoydia.com.ar/cordoba/schiaretti-califico-de-muy-bueno-el-pacto-fiscal-con-la-nacion>

<http://www.girabsas.com/nota/2015-12-16-fin-del-cepo-cambiarlo-cronologia-de-una-medida-polemica>

<http://www.lanacion.com.ar/1854739-cepo-cambiarlo-cronologia-de-estos-cuatro-anos-de-restricciones>

<https://es.panampost.com/ivan-cachanosky/2015/02/25/el-cepo-cambiarlo-en-argentina-ysus-consecuencias-negativas/>

<https://www.rankia.com.ar/blog/dolar-blue/1996561-consecuencias-cepo-cambiarlo-argentina>

<https://leyendonoticias.com/logros-gobierno-mauricio-macri/1505>

http://www.tendencias21.net/En-2050-la-escasez-de-agua-afectara-a-7-000-millones-de-personas_a121.html

<https://www.vix.com/es/btg/curiosidades/7936/que-son-los-millennials-eres-tu-uno-de-ellos>

<https://www.bbva.com/es/quienes-millennials-generacion-unica/>

1.3. Encuestas

Responde a la ficha técnica C.

| | |
|---------------------------------|---|
| Técnica de investigación | Encuesta |
| Instrumento | Cuestionario |
| Muestra | Mandos medios: Empleados encargados de venta, producción, despacho de mercadería y agronomía (4). |

Este cuestionario de carácter académico ha sido diseñado en el marco del seminario final de graduación de la Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21 y se presenta a "mandos medios" de la empresa Midory. Sólo requiere 10 minutos de su tiempo y su opinión es de gran importancia para el desarrollo de esta propuesta. Se ruega responder con sinceridad.

El ambiente de trabajo es: *

Excelente (X)

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

¿Tiene conocimiento respecto a los estándares de desempeño que debe cumplir? *

Si

No

Parcialmente (X)

¿Tiene conocimiento respecto a las tareas, responsabilidades y requerimientos técnicos que debe cumplir? *

Si

No

Parcialmente (X)

¿Recibe alimentación de su labor por parte de los altos mandos? *

Si (X)

No

Algunas veces

¿Cada cuánto se realizan reuniones generales de todo el personal? *

Una vez por semana

Una vez por mes

Cada tres meses (X)

Cada periodo que superan los tres meses

¿Toma decisiones en su puesto? *

Si

No

A veces (X)

¿Conoce los objetivos de la organización, y como contribuye su actividad al logro de los mismos? *

Si

No

Parcialmente (X)

Muchas gracias por tu colaboración.

Este cuestionario de carácter académico ha sido diseñado en el marco del seminario final de graduación de la Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21 y se presenta a "mandos medios" de la empresa Midory. Sólo requiere 10 minutos de su tiempo y su opinión es de gran importancia para el desarrollo de esta propuesta. Se ruega responder con sinceridad.

El ambiente de trabajo es: *

Excelente
Muy bueno (X)
Bueno
Regular
Malo

¿Tiene conocimiento respecto a los estándares de desempeño que debe cumplir? *

Si
No
Parcialmente (X)

¿Tiene conocimiento respecto a las tareas, responsabilidades y requerimientos técnicos que debe cumplir? *

Si
No
Parcialmente (X)

¿Recibe alimentación de su labor por parte de los altos mandos? *

Si
No
Algunas veces (X)

¿Cada cuánto se realizan reuniones generales de todo el personal? *

Una vez por semana
Una vez por mes
Cada tres meses
Cada periodo que superan los tres meses (X)

¿Toma decisiones en su puesto? *

Si
No (X)
A veces

¿Conoce los objetivos de la organización, y como contribuye su actividad al logro de los mismos? *

Si
No
Parcialmente (X)

Muchas gracias por tu colaboración

Este cuestionario de carácter académico ha sido diseñado en el marco del seminario final de graduación de la Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21 y se presenta a "mandos medios" de la empresa Midory. Sólo requiere 10 minutos de su tiempo y su opinión es de gran importancia para el desarrollo de esta propuesta. Se ruega responder con sinceridad.

El ambiente de trabajo es: *

Excelente
Muy bueno (X)
Bueno
Regular
Malo

¿Tiene conocimiento respecto a los estándares de desempeño que debe cumplir? *

Si
No
Parcialmente (X)

¿Tiene conocimiento respecto a las tareas, responsabilidades y requerimientos técnicos que debe cumplir? *

Si
No
Parcialmente (X)

¿Recibe alimentación de su labor por parte de los altos mandos? *

Si
No
Algunas veces (X)

¿Cada cuánto se realizan reuniones generales de todo el personal? *

Una vez por semana
Una vez por mes
Cada tres meses
Cada periodo que superan los tres meses (X)

¿Toma decisiones en su puesto? *

Si
No (X)
A veces

¿Conoce los objetivos de la organización, y como contribuye su actividad al logro de los mismos? *

Si
No
Parcialmente (X)

Muchas gracias por tu colaboración

Este cuestionario de carácter académico ha sido diseñado en el marco del seminario final de graduación de la Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21 y se presenta a "mandos medios" de la empresa Midory. Sólo requiere 10 minutos de su tiempo y su opinión es de gran importancia para el desarrollo de esta propuesta. Se ruega responder con sinceridad.

El ambiente de trabajo es: *

Excelente
Muy bueno (X)
Bueno
Regular
Malo

¿Tiene conocimiento respecto a los estándares de desempeño que debe cumplir? *

Si
No
Parcialmente (X)

¿Tiene conocimiento respecto a las tareas, responsabilidades y requerimientos técnicos que debe cumplir? *

Si
No
Parcialmente (X)

¿Recibe alimentación de su labor por parte de los altos mandos? *

Si
No
Algunas veces (X)

¿Cada cuánto se realizan reuniones generales de todo el personal? *

Una vez por semana
Una vez por mes
Cada tres meses
Cada periodo que superan los tres meses (X)

¿Toma decisiones en su puesto? *

Si
No (X)
A veces

¿Conoce los objetivos de la organización, y como contribuye su actividad al logro de los mismos? *

Si
No
Parcialmente (X)

Muchas gracias por tu colaboración

2.1. Imágenes de Invernaderos





2.2. Logo de Midory



2.3. Imágenes de productos



