



PABLO ANDRÉS SEGOVIA

TRABAJO FINAL DE GRADO

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE

MULTIEXPRESS SRL”

2019

TEMA

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA”

TÍTULO

“DE LA ORGANIZACIÓN FAMILIAR HACIA EL PLAN ESTRATEGICO COMO  
HERRAMIENTA DE GESTIÓN”

*AGRADECIMIENTOS*

*“Al apoyo incondicional*

*de mi familia.”*

## **Resumen ejecutivo**

En el presente trabajo se analizó la situación actual de Multiexpress SRL, empresa de supermercados. Se procedió a analizar la situación contextual y su funcionamiento interno. Al identificar que no contaba con una administración interna claramente definida, se propone la instrumentación de la planeación estratégica luego de haber realizado un diagnóstico sobre la dinámica interna, cadena de valor y actividades de cada individuo. A través del principal análisis se identificó necesidad de establecer el camino hacia el cual se dirige la organización en términos de misión y visión organizacional.

Como propuesta de aplicación se definieron dos partes específicas. Por un lado, las fases para lograr la planificación estratégica adecuada para la cumbre estratégica de la empresa, así como el planteamiento de objetivos y áreas responsables del cumplimiento de las mismas. Luego de plantear el rumbo de la organización se procedió a definir el diseño de estructura que lograría hacerlo posible, con la incorporación de nuevas áreas que cumplan los objetivos propuestos.

Palabras clave: - Diagnóstico - Planificación estratégica –Objetivos

- Diseño de estructura - Áreas

## **Abstract**

In the following work the actual situation of Multiexpress SRL supermarket was analyzed. It proceed to analyze the contextual situation as the intern development of the company. At the analysis is identified that the intern administration was not defined properly, that's why the purpose of the strategic planning instrumentation after diagnose the intern dynamic, the chain of value as the activities of the whole personal. The principal analysis showed the need of the establishment of objectives, the way of the organization at the future in terms of organizational vision as mission.

The proposal of application were divided in two specific parts. On one side, the phases to make an organized strategic planning that fits the strategic summit of the company, as the approach of objectives and the responsible departments that will make it happen. After making the strategic planning,

precedes the structure design that will organize the functions of the members of the organization to carry forward the new plan with new departments and positions inside the structure.

Key words: - Diagnose –Strategic Planning –Objectives –Structure design –Departments.

## ÍNDICE

1. Introducción.....	5
2. Justificación.....	8
3. Objetivos.....	11
3.1 Objetivo General.....	11
3.2    Objetivos Específicos.....	11
<b>4 Marco Teórico .....</b>	<b>13</b>
4.1 Análisis Externo.....	13
4.1.1 Análisis PEST .....	14
4.2 Microentorno.....	15
4.2.1 Análisis de las cinco fuerzas competitivas.....	15
4.2.2 Mapa de grupos estratégicos .....	16
4.3 Análisis Interno.....	17
4.3.1 Análisis de la cadena de valor.....	17
4.3.2 Matriz FODA .....	19
4.4 Planificación Estratégica.....	20
4.4.4 Selección de Estrategias.....	25
4.2    Alineación de la estrategia con la estructura empresarial .....	28
4.6.1 Elementos de la estructura empresarial .....	31
4.7 Diseño organizacional.....	33
4.7.1 Rediseño organizacional .....	33

4.8 Proceso de administración estratégica.....	34
<b>5 Marco Metodológico .....</b>	<b>37</b>
6 Diagnóstico .....	42
6.1 Brief de la Empresa.....	42
6.2 Análisis Externo.....	44
6.2.1 Análisis del macroentorno.....	44
6.2.2 Análisis PEST .....	44
6.2.3 Análisis de las cinco fuerzas competitivas en la industria.....	50
6.2.4 Mapa de grupo estratégico de los competidores.....	55
6.2.5 Análisis de competidores y posibles medidas estratégicas de los rivales...57	
6.3 Análisis Interno.....	59
6.3.1 Análisis de Cadena de valor .....	59
6.4 Estructura y División de Tareas .....	68
7 Matriz FODA.....	79
7.1 Conclusiones del análisis FODA .....	80
8 Propuesta de plan de acción .....	83
8.1 Introducción .....	83
8.2 Análisis e instrumentación de la planificación estratégica actual de MultiExpress SRL.....	84
8.2 Diseño de estructuras .....	85
8.3 Implementación de la planificación estratégica .....	87
8.4 Primer paso: Desarrollo de visión, misión y valores.....	87

8.5	Nivel 1: Estrategia corporativa – Integración vertical.....	88
8.6	Nivel 2: Estrategia de negocios – Bajos costos.....	91
8.7	Nivel 3: Estrategias Funcionales.....	93
8.7.1	Mejorar la organización interna .....	94
8.7.2	Promover la marca MultiExpress dentro del Supermercado .....	103
8.7.3	Establecer mecanismos de control y promoción de la estrategia definida .	114
8.8	Conclusión instrumentación de la planificación estratégica Multiexpress.....	123
8.9	Presupuestos programas .....	124
8.9	Relación Costo-Beneficio .....	125
9	Diseño de estructuras .....	128
9.1	Diseño de Organigrama de MultiExpress .....	129
9.2	Descripción de funciones de las áreas.....	131
9.3	Conclusión diseño de Estructura.....	161
10	. Conclusión de la propuesta de aplicación .....	166
10.1	Diagrama de Gantt - Instancia final .....	170
11	Bibliografía .....	172
11.1	Bibliografía Impresa .....	172
11.2	Bibliografía Digital .....	173
12	Anexos .....	176
12.1	Anexo I: Guía de pautas para entrevista con gerentes.....	176
12.2	Anexo II: Encuestas hacia todo el personal de la organización.....	177



A perspective view of a supermarket aisle. The aisle is lined with shelves of baby products, primarily Huggies diapers, in various colors like blue, red, and yellow. The shelves are well-stocked and extend into the distance. In the foreground, the metal frame and orange handles of a shopping cart are visible, suggesting the viewer is looking through the cart. The floor is a light, neutral color, and the overall lighting is bright and even.

# INTRODUCCION

## 1. Introducción

Usualmente las Pymes en la Argentina tienden a expandirse en el ámbito empresarial logrando un crecimiento importante dentro del mercado que a su vez debe ser regulado y acompañado por los planes y estructuras para poder crecer armónica y controladamente.

Una empresa que no acompaña su crecimiento con objetivos, planes de acción para llevar a cabo planes tanto estratégicos, tácticos como operativos, una misión y visión sobre la cual basarse para lograr una expansión dirigida y una estructura que logre adaptarse al funcionamiento de la organización, se verá perjudicada al momento de que surjan cambios para crecer y evolucionar positivamente. Teniendo en cuenta esto, en el presente trabajo final de graduación se desarrolla un plan estratégico que dirija el crecimiento de MultiExpress SRL y a su vez la incorporación de una estructura organizacional flexible que permita la adaptación de los miembros al nuevo plan.

A partir del análisis interno realizado en la empresa, se detectaron diversas problemáticas en la dirección. La organización no cuenta con un rumbo definido por parte de su cumbre estratégica, no se definen planes estratégicos a largo plazo y no hay una definición de los objetivos gerenciales. Se observó una alta informalidad en cuestiones básicas como la delimitación de una estructura que logre ser capaz de adaptarse a los constantes cambios que imperan en la organización.

Se procede a presentar el trabajo final de graduación que está dividido en capítulos: en el capítulo II se encuentra la definición del tema y objetivo del trabajo, a continuación, en el capítulo III se define el marco teórico en el cual

se desarrollarán los conceptos que serán la base tanto del diagnóstico como del proyecto de aplicación.

En el capítulo IV se encuentra la metodología sobre la cual se realizó la investigación. Luego, en el capítulo V se presenta el diagnóstico del macroentorno en el cual se desarrolla la organización, también el análisis de la industria y del funcionamiento interno de la empresa en cuestión.

Finalmente, en el capítulo VI se presenta el proyecto de aplicación profesional que contiene el desarrollo de los objetivos propuestos tanto para el plan estratégico como para el diseño de la estructura organizacional. En el capítulo VI se encuentran las conclusiones del trabajo final de graduación y por último se encuentran el capítulo VII y VIII en los cuales se identifican los anexos como la bibliografía respectivamente.



# JUSTIFICACIÓN

## 2. Justificación

MultiExpress SRL es una cadena de supermercados minorista dedicada a la compraventa de productos. A su vez, desarrolla actividades de producción de comidas listas para llevar en una rotisería industrial y de panificados de marca MultiExpress. Esta cadena cuenta con tres sucursales ubicadas en distintos puntos de la ciudad de Posadas (Misiones) y un Resto-Bar en el puente internacional de Posadas-Encarnación.

Durante los últimos años la organización presentó un crecimiento importante dentro del rubro, debido al crecimiento demográfico de la ciudad, la afluencia de personas del Paraguay y principalmente a la trayectoria de la empresa, lo que logró establecer a la marca como la segunda más importante dentro del rubro del comercio minorista. Como resultado de este crecimiento la organización incorporó alrededor de veinte empleados más en distintas áreas y a su vez sufrió grandes cambios incorporando nuevos procesos industriales en su afán de integración vertical, lo que lleva a procesos más complejos y una necesidad de coordinación más fina entre las distintas áreas involucradas.

Es una pyme familiar que se ve afectada por su falta de organización, estructuras y objetivos desde sus inicios y experimentó un fuerte crecimiento en los últimos años en materia de integración vertical y crecimiento de ventas a particulares como a entes públicos.

La falta de formalización y de estructuras desencadena en la ausencia de responsabilidades de los miembros en la empresa, lo cual recae en diversos problemas para el uso óptimo de los recursos con los que cuenta la organización. La correcta administración de los recursos humanos y la

definición de un plan estratégico podría potenciar el crecimiento a través de una visión unificada y bien definida en todas las áreas.

En el caso particular de MultiExpress SRL, la planificación estratégica no se utiliza como una herramienta integral para la toma de decisiones y procesos decisorios, sino que se tratan los problemas particulares a medida que se presentan los mismos. Por lo tanto, se propone definir una planificación estratégica que logre enmarcar los deseos de crecimiento de la organización con tiempos estipulados sobre las decisiones de procesos e inversión lo cual desemboca en definir una dirección estratégica dentro de una empresa organizada.

Por último, se busca establecer una estructura interna, pasando por un organigrama bien definido y así avanzar hacia la definición de funciones, tareas, responsabilidades, delimitando nuevas áreas y una descentralización en las decisiones correspondientes a cada sector.



# OBJETIVOS

### 3. Objetivos

#### 3.1 Objetivo General

Instrumentar la planificación estratégica implícita de MultiExpress SRL para los próximos tres años, definiendo los objetivos y programas de la organización y finalmente, rediseñar la estructura interna de modo que sea flexible para adaptarse a los cambios.

#### 3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de MultiExpress SRL en cuanto al entorno y a su funcionamiento interno determinado por cada unidad de negocios.
- Formalizar la planificación estratégica desde la misión y visión pasando por objetivos corporativos, objetivos funcionales.
- Realizar planes de acción con indicadores que los determinen, para poder hacerla funcional definitivamente a partir de junio de 2019 concluyendo en septiembre del 2020.
- Revisar la estructura actual y reformularla teniendo en cuenta el potenciamiento de la gestión para alcanzar los objetivos propuestos.
- Proponer un organigrama funcional que rija a partir de abril del 2019 y logre la reasignación de tareas manteniendo la misma cantidad de miembros dentro de la organización logrando su total desarrollo para diciembre de 2019.

A perspective view of a supermarket aisle. The aisle is lined with shelves of various snack bags, including brands like 'Tierni' and 'R&R'. In the foreground, the metal frame and red handles of a shopping cart are visible. The text 'MARCO TEÓRICO' is centered in the aisle in a bold, red, serif font.

**MARCO  
TEÓRICO**

## 4 Marco Teórico

El crecimiento en una organización se puede manifestar por diversos factores, el verdadero desafío es que la misma esté preparada para afrontar dicho crecimiento. Definimos que la estrategia es la que determina la estructura organizacional. Al presentarse cambios tanto en el microentorno como en el macroentorno de la empresa, los mismos se traducen en nuevas oportunidades estratégicas las cuales deben ser acompañadas de los cambios pertinentes dentro de la estructura. Es por ello, que a continuación presentamos el marco teórico sobre el cual se desarrollará la estrategia de crecimiento de MultiExpress SRL y su nueva estructura en función de ella, completando así un modelo de proceso estratégico.

### 4.1 Análisis Externo

Este análisis se encarga de posicionar a la empresa dentro del macroentorno, analizando variables que no puede controlar la organización y sin embargo éstas la afectan directa o indirectamente en sus ventas o desempeño interno.

Para realizar este análisis tomaremos la herramienta PEST que buscará identificar las variables externas que afectan a la organización en cuestión, cada una de las variables de esta herramienta de análisis es muy pertinente en la situación actual de MultiExpress SRL, por lo tanto, brindará un buen diagnóstico del contexto actual.

Las cuatro perspectivas que abarca el análisis PEST permiten presentar una estructura lógica en la cual se mueve la empresa y así dar una base para

poder realizar el próximo análisis que será el interno a través de la herramienta de análisis FODA.

#### 4.1.1 Análisis PEST

##### Factores políticos

Siguiendo la herramienta publicada por Liam Fahey y V. K. Narayanan, los factores políticos dentro de este análisis permiten identificar como repercuten los cambios en leyes laborales, estabilidad política y comercial dentro del país.

Este análisis es importante a la hora de las barreras de ingreso para la competencia en los diferentes mercados, ya que la estabilidad política genera la entrada de grandes empresas multinacionales. Otra de las barreras de ingreso que se encuentran presentes es la tributaria, sujeta a cambios en leyes impositivas.

##### Factores Económicos

En cuanto al análisis económico, se identifican distintas variables que afectan a la organización directamente y, por otro lado, medidas económicas impuestas por el entorno que no se ven reflejadas en el funcionamiento diario de la empresa. En este análisis en particular, hay que identificar las variables que incidan directamente en la organización para poder lograr un diagnóstico más profundo sobre la empresa en cuestión. Algunos de los factores claves a analizar son los niveles de inflación, programas y tasas de empleo, así como índices de precios sugeridos por la industria. También los cambios en las tasas de interés y el tipo de cambio serán claves para lograr un análisis profundo en cuestiones financieras.

## Factores Sociales

Aquí encontraremos principalmente factores culturales que demarcan las decisiones de compra, así como valores en los cuales se fundamentan las actitudes de los consumidores particulares. Los cambios demográficos también generarán gran incidencia a la hora de pensar en cambios posibles dentro de la planificación. Actualmente, los avances en redes sociales también influyen en cambios sobre las decisiones de consumo y los mismos pasaron a formar parte del análisis social en el cual se reflejan las actitudes proactivas de la organización para darse a conocer ante la sociedad y la forma en la cual lo hace.

## Factores Tecnológicos

En este análisis se verán manifestados las capacidades de adaptación en materias de avances tecnológicos tanto en los procesos dentro de la organización como en los sistemas informáticos.

El reconocimiento del entorno brindará información muy sólida sobre la cual basarse en el momento de toma de decisiones estratégicas dentro de la organización. De esta manera se lograrán prevenir algunos factores que no son tan cercanos y visibles para los miembros de cada organización.

### 4.2 Microentorno

#### 4.2.1 Análisis de las cinco fuerzas competitivas

Siguiendo el modelo de Porter (1980), lo definimos como un modelo estratégico que establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio.

Este análisis deriva en la articulación de las cinco fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Se dividen a estas fuerzas como del micro entorno, estas cinco fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

Las cinco fuerzas incluyen 3 fuerzas de competencia vertical, que se componen de la siguiente manera:

- Amenaza de productos sustitutos.
- Amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria
- La rivalidad entre competidores.

Por otro lado, comprende 2 fuerzas de competencia horizontal:

- El poder de negociación de los proveedores.
- El poder de negociación de los clientes.

#### 4.2.2 Mapa de grupos estratégicos

Según el pensamiento de Peteraf y Thompson (2012), esta técnica es utilizada para comparar las posiciones relativas en el mercado de los competidores dentro de la industria. Un grupo estratégico es el conjunto de competidores de una industria que poseen planteamientos competitivos similares y ocupan una participación en el mismo mercado.

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

- Identificar las características competitivas que distinguen a las empresas en la industria
- Colocar a las empresas en un mapa con dos variables por pares de estas características distintivas.
- Asignar las empresas en el mismo espacio estratégico al mismo grupo estratégico.
- Encerrar en un círculo cada grupo estratégico, con tamaños proporcionales a las dimensiones de la participación de cada grupo en las ventas totales de la industria.

Se eligen dos variables que forman parte de los ejes dentro del mapa estratégico, las mismas deben representar dos factores claves dentro de la propuesta de valor de la organización.

### 4.3 Análisis Interno

#### 4.3.1 Análisis de la cadena de valor

El análisis de la cadena de valor de Porter (1985), identifica las actividades, funciones y los procesos de negocios separados que se desempeñan en la organización, la producción, la mercadotecnia, la entrega y el respaldo del producto o servicio, que crean un valor para los clientes.

La cadena de valor se divide entre las actividades primarias, actividades de apoyo, su costo y el margen que se definirá a continuación:

-Actividades Primarias

Logística de entrada: aquí se encuentran los procesos de recepción, ingreso y almacenaje de mercaderías y materias primas.

Operaciones: esta actividad refiere a la conversión de materias primas en productos para ser comercializados.

Logística de salida: en esta etapa, los productos salen del proceso de producción y son distribuidos a los puntos de venta pertinentes.

Marketing y ventas: esta actividad se encarga de la atracción de clientes y posteriores ventas de los productos.

Servicios: los servicios se encargan del apoyo tanto a las actividades primarias desarrolladas, como a los clientes que se encuentran dentro de la organización, brindando soluciones diarias a dichos inconvenientes y también posteriores. Por ejemplo: servicio post venta y mantenimiento de maquinarias.

#### -Actividades de apoyo

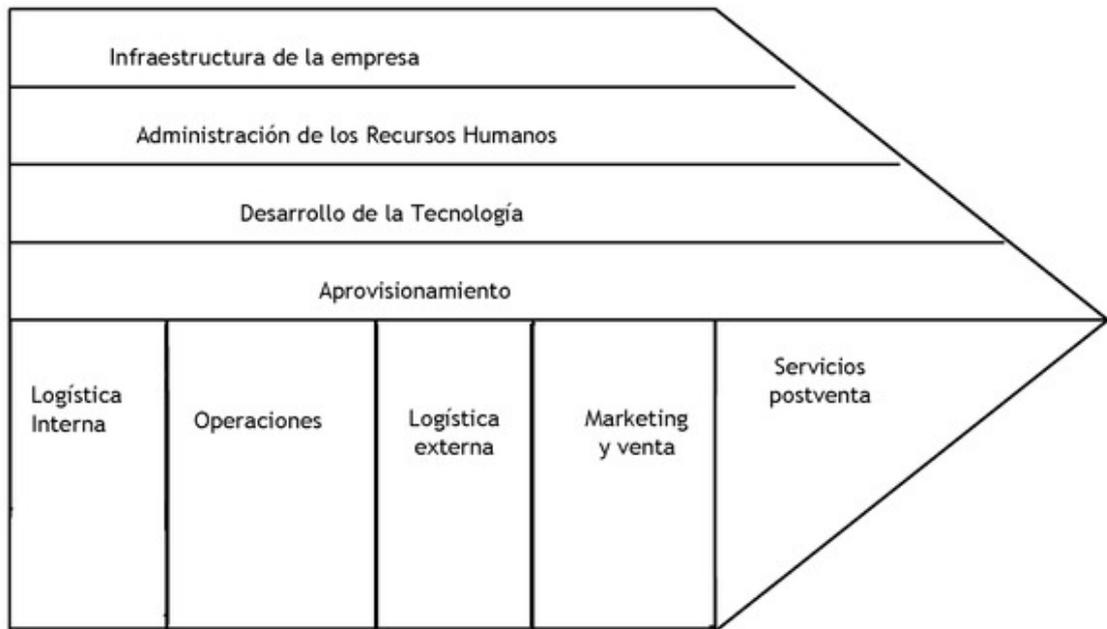
Aprovisionamiento: adquisición de valores productivos necesarios para el desempeño de la organización. Aquí se encuentran las relaciones con proveedores y la distribución de las materias primas hasta la empresa.

Desarrollo de tecnología: esta actividad se encarga de la adquisición y el uso de las tecnologías necesarias para realizar las actividades primarias.

Administración de recursos humanos: esta actividad se encarga de la organización del capital humano dentro de la empresa. Aquí podemos identificar los procesos de selección, formación, promoción y motivación del personal.

Infraestructura: son las actividades relacionadas al diseño dentro de la organización. Incluye el diseño organizacional, sistemas de planificación y control, de comunicación, de información.

FIGURA. ESTRUCTURA DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA



FUENTE: M. PORTER, VENTAJA COMPETITIVA, ED. CONTINENTAL, MÉXICO, 1995.

#### 4.3.2 Matriz FODA

Según Thompson (1998), el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

##### Fortalezas

Se denominan fortalezas dentro de una organización a los procesos que están funcionando de manera correcta, así como las relaciones que actúan armoniosamente, las estructuras bien definidas y los recursos valiosos con los que cuenta como instrumentos para hacer frente a las dificultades diarias.

Básicamente estamos hablando de todo lo que la organización hace bien y tiene que seguir haciéndolo de la misma manera. Estas establecen ventajas competitivas dentro de la organización respecto de las otras.

### Debilidades

A diferencia de las fortalezas, las debilidades son los puntos en los cuales la organización debe mejorar. Aquí se presentan falencias dentro de los procesos, recursos humanos, estructuras de los distintos departamentos dentro de la empresa. Es aquí donde se debe hacer hincapié para lograr mantenerse dentro del mercado de manera sostenible.

### Oportunidades

Las oportunidades se presentan a las empresas dentro del entorno en el cual se desempeñan y están ligadas a una futura ventaja competitiva si se las trabaja de buena manera y en el tiempo en el cual se presentan. Éstas pueden ser grandes propulsoras de una nueva estrategia ya que pueden convertirse en un objetivo de las mismas lograr captarlas y desarrollarlas.

### Amenazas

Éstas están constituidas por factores externos que podrían afectar al desempeño actual de la empresa o al posicionamiento que tiene la misma. Los factores que se podrían identificar en esta variable de análisis no pueden ser controlados directamente por la organización como ser los factores demográficos, cambios en las tasas crediticias, etcétera. La empresa podría manejar la forma de acondicionamiento a tales contingencias para que no repercuta fuertemente en la actividad diaria.

#### 4.4 Planificación Estratégica

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

Esta es una técnica instrumental y operativa que busca dictaminar las acciones a seguir sobre un plan determinado, definiendo el trabajo conjunto para el logro de objetivos, a través de la misión de la empresa y dando pautas para acercarse a la definición de la visión de la misma. A través de esta técnica podemos potenciar los recursos valiosos que tiene la empresa y transformar, mediante planes de acción, a las oportunidades que presenta el entorno para así lograr importantes ventajas competitivas.

Para llevar a cabo esta planeación definen Peteraf, Thompson (2012) el desarrollo de una visión y misión estratégicas, establecer objetivos e idear una estrategia son tareas básicas para determinar el rumbo; señalan hacia dónde va una compañía, su propósito, los resultados estratégicos y financieros que se plantea como meta, su modelo básico de negocios y los movimientos competitivos y planteamientos de acciones internas con que se obtendrán los resultados de negocios planeados. En conjunto, constituyen el plan estratégico para enfrentar las condiciones competitivas de la industria, superar a los rivales, cumplir con los objetivos y avanzar hacia la visión estratégica. Por lo general, un plan estratégico incluye un compromiso para asignar recursos al

plan y especifica el período para alcanzar las metas (por lo general, de tres a cinco años).<sup>11</sup>

De acuerdo a Peteraf, Gamble, Thompson, Strickland el proceso de elaboración y ejecución de estrategias dentro de una organización está formada por 5 fases consecuentes e interrelacionadas:

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

En esta fase, la gerencia debe encargarse de comunicar cual es el camino a seguir, el objetivo que debe tener en común toda la organización, de qué manera van a aplicar las acciones para conseguir este objetivo y la conducta de los miembros que forman parte de la organización.

#### Visión estratégica

En esta etapa hay que definir hacia donde quiere dirigirse la organización en el futuro, describe los deseos a largo plazo para la empresa. La formulación de una visión estratégica efectiva debe ser clara para los miembros de la organización y fomentar el bien común a través de un objetivo claro pero difícil de alcanzar.

#### Misión

Se define a la misión como la razón de ser de la organización, define la forma en la cual se van a conseguir los objetivos de la organización. Indica los valores y acciones a seguir para lograr la visión.

---

## Valores

Los valores son las creencias, rasgos y normas conductuales de la entidad, se encargan de vincular la misión con la visión de forma que se obtengan los objetivos propuestos por la cumbre estratégica y de la forma en que pregona obtenerlos la dirección. Los valores difunden la integridad, ética, trabajo en equipo, dedicación, responsabilidad social, entre otros conceptos esenciales que brinda la organización sobre su cultura interna.

### Fase 2. Establecimiento de objetivos

Este paso consiste en traducir la misión y visión en objetivos específicos que sean alcanzables para los departamentos dentro de la organización. Consiste en establecer metas que logren acercar a la empresa a los deseos de la gerencia. La dirección debe comunicar estos objetivos a las áreas pertinentes, para que las mismas puedan realizar planes de acción y obtenerlos en un plazo de tiempo establecido.

Los objetivos sirven en muchos aspectos de la organización. Se utilizan para unir fuerzas y establecer metas para los miembros de la misma, quienes se sentirán motivados para lograr un fin y demostrarán el entusiasmo de trabajar en la organización. También se puede utilizar a los objetivos como medidas de desempeño de los trabajadores, dejando muestras del trabajo de cada área.

### Fase 3. Formulación de estrategias

En esta etapa del plan, se buscan principalmente formular estrategias que puedan satisfacer las necesidades de la organización en cuanto a sus fines principales. Aquí se buscará determinar la forma en la que el plan a seguir va a apuntar al crecimiento del negocio en el cual se desenvuelve, de qué manera satisfacer a los clientes, cómo reaccionar ante los cambios del entorno y adaptarse a ellos, cómo la dirección planea administrar sus recursos valiosos y humanos y finalmente como alcanzar sus objetivos estratégicos y financieros.

Otro desafío en esta etapa es la evaluación de alternativas sobre las cuales es conveniente trabajar para obtener beneficios sustanciales según las necesidades actuales de la organización. Identificando nuevas oportunidades, podrán apuntar hacia una dirección correcta a la hora de elegir y formular las estrategias a emplear en el momento en el cual se encuentra el negocio actual.

### Fase 4. Ejecución de la estrategia

Esta etapa es la más laboriosa dentro del plan estratégico. Aquí se deben transformar los planes en acciones consecuentes que se deben llevar a cabo para lograr el fin deseado. Aquí el administrador busca formar equipos de trabajo adecuados para cada grupo de acciones que deban ejecutarse, centrándose en un buen clima laboral, asignando de manera correcta y a las personas indicadas cada una de las acciones y proponiendo metas asequibles para mantener motivado al personal involucrado dentro de los planes tácticos.

## Fase 5. Evaluación del desempeño e inicio de ajustes correctivos

La última fase se encarga de supervisar si las acciones que se están efectuando son de acuerdo a los planes y si estos planes eran los correctos para cada una de las metas propuestas con anterioridad.

Durante esta etapa del plan se debe identificar si se están cumpliendo los objetivos establecidos, si los mismos se realizan a través de la misión empresarial y si están en dirección a la visión estratégica. En caso de observar que no está funcionando de la manera adecuada, se deberán hacer pequeños ajustes que encaminen las acciones hacia los requerimientos de la gerencia.

### 4.4.4 Selección de Estrategias

Luego de haber depurado los datos que brinda la matriz FODA sobre la situación actual de la empresa, deben seleccionarse que acciones estratégicas son adecuadas según las oportunidades que se presentan en el entorno, las amenazas latentes que pueden perjudicar a la organización, los recursos valiosos con los que cuenta como fortaleza la organización y sus debilidades internas para poder equilibrarlas.

Según los pensamientos de autores como Thompson, Peteraf, Gamble, Thrickland, Andrews, Hill y Jones, se desarrollarán una serie de estrategias que resultarán útiles para lograr el objetivo y finalidad del presente trabajo.

### Estrategia Corporativa

La estrategia corporativa es el esquema de los objetivos, metas y las políticas y programas fundamentales para conseguirlas, está establecida de tal manera que defina en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser.

### Estrategia de negocios

Determina la posición que tomará la empresa frente a los competidores que tienen en su mercado actual, buscando obtener ventajas competitivas en distintos aspectos de la organización. El modelo de negocios elegido depende de tres factores fundamentales: qué necesidades se deben satisfacer, qué grupo de clientes se atenderá y qué competencias distintivas son necesarias para lograrlo.

En busca de generar un modelo de negocios exitoso, se deben tomar estrategias interrelacionadas y funcionales para la empresa que puedan resultar en ventajas competitivas dentro del mercado.

### Estrategia funcional

Determina la forma en que se utilizarán los recursos en el núcleo operativo de las diferentes áreas de la empresa. Se dirige a mejorar la efectividad de las operaciones dentro de la organización, en cuanto a los recursos humanos, producción, calidad, capacidad de satisfacción al cliente, etcétera.

La estrategia funcional le brinda a la gerencia información de los recursos con los que cuenta para competir.

### Estrategia competitiva

Siguiendo el modelo de Michael Porter sobre estrategias competitivas podemos decir que ésta examina la forma en la que una empresa puede competir con más eficacia para fortalecer su posición en el mercado. Cualquier estrategia debe ocurrir en el contexto de las reglas de juego para el

comportamiento competitivo socialmente deseable, establecidas por las normas de ética y por medio de la política y regulaciones del gobierno.<sup>2</sup>



Michael Porter (2000): Estrategia Competitiva, Ed. Continental, Madrid

### Liderazgo en costos enfocado

En este tipo de estrategia se busca reducir la estructura de costos de la compañía y enfocarse principalmente en algún segmento del mercado actual. Pueden definirse por región, por tipo de cliente o segmento de línea de productos. Una vez identificado el sector al cual se apunta el liderazgo en costos, se procede a trabajar sobre el mismo para lograr una baja estructura de costos.

### Diferenciación

---

La diferenciación como estrategia se basa en alcanzar una ventaja competitiva respecto de la competencia a través de la creación de un producto o servicio que sea distinto en algún aspecto que el cliente considere importante. La compañía puede satisfacer las necesidades del cliente de manera diferente a sus rivales, lo que le permite cobrar un sobreprecio. Por este motivo, quienes adoptan la estrategia de diferenciación se esfuerzan por ser distintos a sus rivales en la mayor cantidad de aspectos posibles. También dividen al mercado en muchos segmentos y nichos ofreciendo distintos productos en cada uno de ellos. (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2009).

#### Diferenciación enfocada

Un modelo de negocios de diferenciación enfocada se concentra en combinar la diferenciación y el enfoque para poder realizar productos diferentes dentro del mercado y así poder lograr una ventaja competitiva sobre el resto. Hay que estudiar muy bien a que segmento y a qué tipo de cliente apuntar al generar estos nuevos productos.

#### 4.2 Alineación de la estrategia con la estructura empresarial

Siguiendo el pensamiento de Aldo Schlemenson (2008) decimos que la estructura organizacional está compuesta por un conjunto de roles organizacionales, acabados y conjugados entre sí, los cuales están sancionados y respaldados por una serie de principios organizacionales. La estructura, señala Drucker, sigue a la estrategia, aunque la prioridad de esta está encadenada a la importancia de la estructura. La estructura ofrece el campo para la implementación de la planeación organizacional. Por eso, debe ser consistente con el plan de la organización.

Según los pensamientos de Henry Mintzberg (1983) podemos decir que la estructura empresarial comprende las relaciones dentro de la organización, su orden de jerarquía, su división por departamentos, las responsabilidades a cada área, las comunicaciones tanto formales como informales que se dan dentro de los distintos departamentos, la supervisión de cada una de las tareas, los procesos de trabajo y las destrezas de los individuos para realizar tareas que son encomendadas. La coordinación de todas estas actividades dentro de la organización da forma a la misma estructuralmente.

El buen diseño de una estructura depende de la alineación de estas actividades con la estrategia propuesta por la empresa.

### Estructura empresarial

La estructura empresarial refiere a la forma en la cual se distribuyen las relaciones internas en la empresa, las responsabilidades, líneas de autoridad y comunicación sobre la cual se procede a administrar tanto la organización formal como la informal. En la estructura se determinan los vínculos entre las distintas partes, la dirección de flujos de información, relaciones de autoridad y proceso de toma de decisiones. Este es un aspecto clave en la ejecución de las estrategias propuestas ya que es determinante en cuanto a la coordinación y control de los recursos.

Existen cuatro tipos de estructura dependiendo de su tamaño y complejidad. Las empresas, al evolucionar en su ciclo de vida, van pasando de una estructura a otra, los tipos básicos de estructura son la estructura simple, funcional, la multidivisional y la de matriz. (Thompson y Strickland III, 2012).

### Estructura simple

Centraliza la toma de decisiones en la cumbre estratégica y a su vez tiene la responsabilidad de la supervisión total de las actividades con colaboración de un número muy reducido de personal. Este tipo de estructura se da en las empresas que están transitando sus primeros pasos o que se mantienen pequeñas. A medida que las empresas crecen esta estructura deja de ser útil por el aumento del tamaño y la complejidad de sus tareas.

#### Estructura funcional

Al avanzar hacia esta estructura, se genera el puesto de un administrador que actúa de intermediario entre los nuevos departamentos funcionales y la dirección de la empresa. Este tipo de estructura genera una mayor descentralización de las funciones dentro de la empresa, pero las decisiones siguen siendo centralizadas en la cumbre estratégica. Los distintos departamentos tienen que responder a la dirección y el administrador se encarga de coordinar las tareas que debe efectuar cada uno de éstos.

#### Estructura multidivisional

Este tipo de estructura da un paso más adelante hacia la descentralización, generando un conjunto de divisiones operativas organizadas a lo largo de las líneas de mercado, de clientes, zonas geográficas y oficinas centrales corporativas que se van a encargar de tomar las decisiones generales dentro de la organización. Las nuevas divisiones dentro de la organización actúan como unidades de negocios, teniendo así mayor autonomía al tomar las decisiones que refieren a su negocio en particular. Además, las estructuras multidivisionales ayudan a alinear los incentivos individuales con las metas de

la corporación y promueven la productividad al alentar la competencia por recursos entre las distintas divisiones.

#### Estructura de matriz

La estructura de matriz combina dos o más formas organizacionales a la vez, buscando fortalecer la comunicación, coordinación y colaboración entre las distintas unidades. Estas distintas divisiones comparten recursos, planta, equipamiento, para lograr de la mejor manera los objetivos propuestos. Comúnmente este tipo de estructuras están orientadas a trabajos específicos con un límite de tiempo fijado anteriormente, como auditorías o proyectos específicos.

En este tipo de estructura lo que llegan son reportes al nivel superior de la corporación para verificar que los trabajos realizados cumplen con los requisitos propuestos por la dirección.

#### 4.6.1 Elementos de la estructura empresarial

##### Organigrama

Siguiendo el pensamiento de autores como Fleitman, Franklin, Lardent definiremos al organigrama como la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización, comprendiendo en forma esquemática las áreas que la integran, las relaciones jerárquicas, separación de funciones heterogéneas y alcance del control de individuos.

##### Poder y Autoridad

El poder es un proceso natural que se da en cualquier grupo u organización, hace referencia a la capacidad de un sujeto o grupo A para que

B haga lo que A quiere. El poder es una potencialidad, no hay necesidad de ejecutarse para que el mismo exista. Mientras más grande sea el nivel de dependencia de B, mayor será el poder de A. Esto también depende de las alternativas que B percibe y la importancia que da a las alternativas que A controla.

La autoridad es el ejercicio del poder delegado por la comunidad en aquellos que considera capaces de interpretar su voluntad y realizar lo que conviene para el bien común.

### Centralización y descentralización

Las organizaciones centralizadas juntan la mayoría de las tomas de decisiones en su cumbre estratégica, siendo éstos quienes generan tanto los planes tácticos, como los operativos y estratégicos. De esta manera privan, al personal involucrado en la organización, de la libertad de tomar decisiones sobre tareas que deben ejecutar. Esto repercute en una organización más bien burocrática y lenta en su desarrollo. El crecimiento de organizaciones centralizadas se ve limitado debido a que un grupo reducido de personas no puede controlar todos los ámbitos de la organización.

La descentralización, en cambio, busca delegar la toma de decisiones en distintas áreas de la organización. Al delegar la toma de decisiones, se generan nuevos departamentos capaces de aplicar estrategias operativas o tácticas en función del bien común y propagando el crecimiento de la empresa. Para el correcto funcionamiento, la cumbre estratégica debe dejar en claro sus objetivos específicos para cada área o unidad encargada de la toma de decisiones y asegurarse de controlar cuando se requiera.

#### 4.7 Diseño organizacional

Chiavenato (2009) toma al diseño organizacional como un proceso en el que se construye y adapta la estructura organizacional para el alcance de los objetivos generales a través de la estrategia de la organización. Resalta que éste debe ser un proceso continuo para lograr un mejor funcionamiento interno.

Este proceso determina como se va a realizar la división del trabajo, definición de puestos, agrupar a los mismos por áreas y departamentos. Además, se deben coordinar todas estas funciones interdisciplinarias a través del diseño para lograr los objetivos de la organización.

Para el proceso de diseño organizacional se debe contar con la siguiente información para la toma de decisiones pertinentes:

1) Acerca de los factores ambientales: misión, visión y valores de la organización, estrategia, macro y micro entorno, y grupos de interés.

2) Con respecto a la anatomía de la organización: tamaño, configuración, si cuenta con algún tipo de dispersión geográfica.

3) En relación a su funcionamiento: tipo de autoridad, procesos, tareas y actividades diarias, y controles.

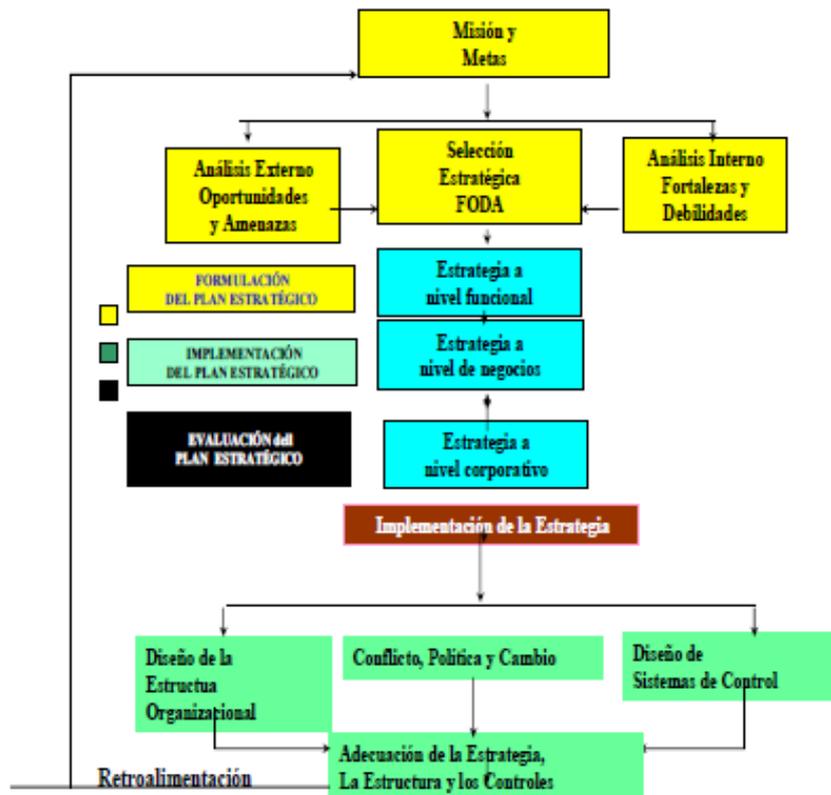
4) Sobre lo que se refiere a los resultados del trabajo diario: desempeño, satisfacción, rotación, conflicto, ansiedad y pautas informales de las relaciones en el trabajo.

##### 4.7.1 Rediseño organizacional

El rediseño organizacional se refiere a evaluar la situación actual de las relaciones del diseño dentro de la organización (organigrama, división del

trabajo, definición de puestos, agrupación de los mismos por áreas y departamentos, relaciones jerárquicas, comunicación formal e informal entre las áreas) y realizar un diagnóstico de acuerdo a las falencias que se identifican. A partir de este diagnóstico, el administrador se debe encargar de ajustar lo que está funcionando mal y convertir al diseño en una herramienta funcional e indispensable para la vida de la empresa.

#### 4.8 Proceso de administración estratégica



<sup>6</sup> Hill, Charles W; Jones Gareth R. (1996): *Administración Estratégica*, Mc Graw Hill, Colombia.

El proceso estratégico de Hill y Jones (1996) está determinado por sus distintas etapas, iniciando con el planteamiento de misión y metas organizacionales, luego plantea los diversos análisis internos y externos.

Posteriormente, se plantean la formulación del plan estratégico a través de sus distintas etapas: estrategia a nivel funcional, estrategia a nivel de negocios y la estrategia a nivel corporativo. Luego del planteamiento de las distintas estrategias, se procede la implementación de la misma en concordancia con un nuevo diseño de estructuras, un nuevo sistema de control y así concluye en la adecuación de la estrategia, la estructura y los controles pertinentes.

Dentro de este marco se observa como la estrategia se relaciona con la estructura organizacional en términos de retroalimentación que permitirá realizar los controles y mejorar los objetivos en cada caso pertinente.



**MARCO  
METODOLOGICO**

## 5 Marco Metodológico

En esta instancia del trabajo se procede a detallar las técnicas y herramientas de investigación aplicadas para la obtención de información relevante para realizar el análisis que brindará los cimientos del presente trabajo.

### Naturaleza de la investigación

Esta investigación va a ser abordada desde un tipo de investigación no experimental, ya que no se manipulan variables, sino que simplemente se observan las mismas dentro de su funcionamiento normal para luego analizarlas.

Es un tipo de investigación exploratoria-descriptiva. Las técnicas que se van a abordar serán mixtas del tipo cuantitativo-cualitativo para lograr recabar y procesar la información de manera precisa.

El presente trabajo se apoya en una investigación documental bibliográfica, la cual permite fundamentar teóricamente el trabajo y generar una propuesta de plan de aplicación real para la empresa en cuestión.

### Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La recolección de datos se realizó a partir de fuentes de datos secundarias principalmente y en menor medida se utilizaron fuentes primarias. Entendemos como datos primarios a la información que se genera con la investigación, a través de las encuestas y entrevistas realizadas al personal. Por

otro lado, la investigación secundaria se llevó a cabo a través de distintos libros, textos, publicaciones y noticias tanto provinciales como nacionales.

Las técnicas utilizadas para recabar la información de la organización fueron:

- Entrevista en profundidad

Se llevaron a cabo entrevistas personales y no estructuradas realizadas a distintos integrantes de la organización.

Primero se efectuaron entrevistas globales hacia los miembros de la cumbre estratégica quienes brindaron información de la situación actual de la organización, tanto sobre los problemas internos como los inconvenientes que tiene la empresa con el entorno. Por otro lado, se realizaron entrevistas semiestructuradas para obtener información sobre la misión, visión y objetivos actuales.

Luego se ejecutaron entrevistas semiestructuradas con consultores contables externos, para recabar información detallada sobre la estructura actual de la organización y las áreas que presentan mayores falencias.

Por último, se realizaron entrevistas estructuradas con los encargados de compras de la organización, ya que anteriormente se obtuvo información sobre las dificultades de esta área que resulta ser una de las actividades más importantes dentro de la organización.

Finalmente se consumaron entrevistas estructuradas con los gerentes de las sucursales para obtener conocimiento de su estructura como unidad de negocios y su relación con la casa central de MultiExpress.

- Encuesta

Las encuestas fueron entregadas a una muestra de la población de MultiExpress con el fin de obtener información sobre las relaciones internas, las responsabilidades, los procesos y la estructura de la organización.

Como temas centrales a analizar fueron: función del empleado, satisfacción en su trabajo, su percepción de jerarquía, el grado de control que tienen en su actividad y el conocimiento sobre la tarea que desarrollan.

- Método de observación

Mediante este método se procedió a realizar investigación sobre todos los procesos de la organización, pasando por el proceso de compras, siguiendo con la reposición en el salón, luego por los procesos de la panadería y rotisería y finalmente las actividades del depósito y logística.

Se obtuvo información muy importante para conocer en profundidad la cadena de valor de la organización.

- Análisis documental

Para el procesamiento de los datos utilizamos el análisis de contenido, una herramienta que se encarga de clasificar los datos y tiene como finalidad la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa de los datos obtenidos.

En cuanto al instrumento utilizado para la presentación de los datos, se utilizó la grilla de análisis que facilitó el ordenamiento de datos tanto cualitativos como cuantitativos.

A continuación, se presenta la ficha metodológica que resume la obtención de datos:

Tipo de Investigación	Descriptiva	Exploratoria
Metodología	Mixta	
Tipo de dato	Primario	Primario/Secundario
Técnica de investigación	Encuesta Análisis documental	Entrevista en profundidad Observación Análisis de contenido
Instrumento	Grilla de análisis	Grilla de análisis
Población	108 empleados	108 empleados
Criterio muestral	Muestreo probabilístico al azar simple	Muestreo no probabilístico intencional
Muestra	40 empleados	108 empleados
Corpus de análisis		Periódico Primera Edición Periódico digital Infobae sección economía.

A perspective view of a supermarket aisle. The aisle is lined with shelves on both sides, filled with various packaged snacks, including bags of chips, candy, and other confectionery. The shelves are white, and the products are arranged neatly. In the foreground, the metal frame of a shopping cart is visible, with two orange handles. The floor is a light-colored, polished surface. The lighting is bright and even, creating a clean and organized appearance. The word "DIAGNOSTICO" is written in red, bold, uppercase letters across the center of the aisle.

**DIAGNOSTICO**

## 6 Diagnóstico

### 6.1 Brief de la Empresa

La empresa MultiExpress SRL es una red de supermercados familiar que inició con una sucursal mayorista-minorista el 17 de agosto de 1995, ubicada en la calle Japón 2195 de la ciudad de Posadas donde actualmente se encuentra la casa central. Se conformó entre los siguientes socios: Néstor Segovia, Jorge Segovia, Bruno Branchesi, Ricardo Herger y Santiago Zaracho; los mismos tenían igual cuota-parte dentro de la organización.

En el año 1997 se procede a la apertura de una sucursal minorista, ubicada en otro punto estratégico de la ciudad bajo el nombre América, para diferenciarse del supermercado mayorista que seguía en funcionamiento como tal.

En el año 1999 se inaugura una tercera sucursal en otro punto estratégico de la ciudad bajo el nombre de América.

Estos primeros cinco años significaron un crecimiento acelerado y de gran rendimiento para la organización.

Durante el año 2003, la empresa se vio perjudicada por uno de los inversores a través de una fuga de dinero, lo que llevó a la destitución del mismo. Este incidente afectó de manera directa a la empresa, ya que se vio obligada a entrar en concurso preventivo. Ante este momento la empresa decidió mantener sus tres sucursales bajo el nombre de MultiExpress con el objetivo de generar confianza en los clientes para mantenerlos y lograr fidelizarlos.

A partir del 2008 la empresa presenta un crecimiento sostenido y logra salir del concurso preventivo en el año 2011.

Se establecieron nuevas políticas que seguían la idea de una integración vertical. La primera inversión fue la instalación de una panadería industrial, ubicada en la casa central que se dedica exclusivamente a proveer a las sucursales y a la misma. La organización lograba grandes ventas pero no se traducían en los resultados generales, lo que generó la incertidumbre. En el año 2013 se realiza la primera auditoría externa, brindando resultados desfavorables en el sector de compras. El socio gerente, encargado del sector de compras tuvo un accionar en detrimento de la organización provocando como contrapartida su destitución. En ese momento surgió una nueva crisis en la empresa, teniendo que hacer frente a distintos acreedores. Debido a la problemática vigente, se decidió profesionalizar la administración general de la empresa a través de la contratación de consultores externos que trabajen en conjunto con la auditoría externa.

Con dicha modificación continuó la organización su crecimiento en manos de una nueva gerencia a cargo de Néstor Segovia, actual socio gerente y a su vez gerente general de la organización.

Actualmente la empresa está en continuo crecimiento contando con 107 empleados y su estructura no logra adaptarse a los cambios que requieren el mercado, haciéndola lenta en relación a su principal competidor California SA y presentando así una crisis de crecimiento. En el año 2016 se invirtió en la instalación de una rotisería industrial, llevando el modelo de rotisería a todas

las sucursales y promoviendo la inversión en una nueva unidad estratégica de negocios que es un Resto-Bar en el puente Posadas-Encarnación.

MultiExpress SRL no cuenta actualmente con un organigrama definido, falta un reglamento interno, no dispone del legajo de los empleados ni de funciones bien definidas, lo que lleva a una alta rotación del personal hasta encontrar un puesto que sea acorde al perfil del trabajador.

## 6.2 Análisis Externo

### 6.2.1 Análisis del macroentorno

Para realizar el análisis del macroentorno en el cual se desenvuelve la organización utilizaremos el análisis PEST, el cual va a proporcionarnos información sobre cuatro dimensiones pertinentes al contexto, éstas son la dimensión política, económica, social y tecnológica.

### 6.2.2 Análisis PEST

#### Dimensión Política

El escenario del 2019 para el mercado en la Argentina se presenta con gran incertidumbre de acuerdo a las decisiones políticas tomadas por el gobierno actual, lo que desemboca en un ambiente expectante para realizar proyecciones para lo que resta del año electoral. El ambiente continúa inestable y con necesidad de adaptación por parte del sector.

Las medidas tomadas por el estado se tradujeron en el ajuste en las tarifas, suba en el precio de los servicios, disminución de los planes sociales, lo que impacta directamente en el poder adquisitivo de los trabajadores y jubilados, ya que los aumentos salariales no se condicen con el actual costo de vivir en el país.

La incertidumbre dentro del gobierno de Mauricio Macri se ve reflejada en grandes asambleas sobre medidas que serán tomadas a futuro, las cuales no están garantizadas debido a los desaciertos previos a este año electoral. Para el mercado actual esto imposibilita la capacidad de realizar proyecciones a largo plazo sin tener certezas de como resultarán las elecciones actuales. Por lo tanto, los planes son espasmódicos y se actúa en función a las reglas de juego a corto plazo definidas por el gobierno.

Eduardo Aulicino - Macri y el futuro de Cambiemos, jugados al plan de precios y consumo - 13 de abril de 2019 - Extraído de (<https://www.infobae.com/politica/2019/04/13/macri-y-el-futuro-de-cambios-jugados-al-plan-de-precios-y-consumo/>)

Las medidas tomadas por el gobierno se vieron reflejadas en el transcurso del año donde se presentó un estancamiento en el consumo masivo, representado por la evasión y competencia desleal que se refleja en el crecimiento del trabajo informal de la industria. Las decisiones proporcionadas por el sector político se traducen en amenazas de paros generales a lo largo del país, lo que profundiza este estancamiento y presiona cada vez más al estado desde los sindicatos hasta el poder legislativo promoviendo leyes en contra del plan político actual.

Se concluye en gran incertidumbre por parte de la población debido al cambio en el discurso político del oficialismo y malos resultados según las proyecciones establecidas con anterioridad mientras que el mercado se encuentra expectante al resultado de las próximas elecciones y no se generan grandes inversiones dentro del país.

Infobae - Moyano: Tenemos la obligación de hacer el esfuerzo para que en octubre se vaya Macri- 11 de abril de 2019- Extraído de (<https://www.infobae.com/politica/2019/04/11/moyano-tenemos-la-obligacion-de-hacer-el-esfuerzo-para-que-en-octubre-se-vaya-macri/>)

### Dimensión Económica

El plan económico en la Argentina se ve revolucionado por la obtención del préstamo del FMI. El organismo internacional impone condiciones al estado y el mismo tiene que actuar en función de los requerimientos del ente. A su vez, cada cuota recibida por parte del estado brinda un lapso de estabilidad dentro de la economía.

La inflación se mantiene a niveles muy altos, acumulando un 9,3% (datos del INDEC) en el primer trimestre del año, lo que viene de la mano con una caída del consumo.

Por otro lado, el riesgo país llegó a un pico por sobre los 800 puntos lo que demuestra que el rendimiento de los bonos dentro del país no es muy atractivo para el sector y se traduce en tasas más altas para que logren tomar los mismos.

Extraído de [https://www.indec.gob.ar/informesdeprensa\\_anteriores.asp?id\\_tema\\_1=3&id\\_tema\\_2=5&id\\_tema\\_3=31](https://www.indec.gob.ar/informesdeprensa_anteriores.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=5&id_tema_3=31)

La inestabilidad se refleja diariamente con un riesgo país cada vez más alto, reflejando la desconfianza en el mercado argentino y vista desde el exterior. En consecuencia, la atracción de capitales extranjeros se ve cada vez

más lejos y el déficit fiscal ronda puntos impensados para las proyecciones del gobierno.

El poder adquisitivo de las personas en la Argentina se ve claramente perjudicado debido a las medidas económicas que deben tomarse para asegurar el crecimiento del país, los índices de precios son cada vez más altos debido al aumento de los servicios públicos y el aumento del petróleo a nivel mundial que se traduce en aumentos en la nafta y elevan aún más el costo en el transporte hacia todo el país.

El tipo de cambio se encuentra fluctuando entre los \$40 a \$45 respecto del dólar y con la apertura de las exportaciones sin retención, los precios de los bienes primarios que produce el país se elevan cada vez más para el consumo interno, los cuales se atan a los precios de la divisa.

La canasta argentina en dólares si represento una baja respecto de diversos países, pero cabe aclarar que los sueldos perdieron en un 12%, respecto del año anterior.

Veronica Dalto 14 de abril de 2019 - ¿Baratos o caros? Cuánto cuestan los alimentos de igual marca y en el mismo supermercado, en Argentina y otros países - Extraído de -  
<https://www.infobae.com/economia/2019/04/14/baratos-o-caros-cuanto-cuestan-los-alimentos-de-igual-marca-y-en-el-mismo-supermercado-en-argentina-y-otros-paises/>

### Dimensión Social

La república Argentina actualmente se encuentra en un contexto social de gran tensión como consecuencia de medidas políticas tomadas a lo largo de

los últimos dos años. Las medidas de ajuste tomadas por el gobierno recaen en un menor poder adquisitivo de las personas y un cambio en la conducta del consumidor. El país se encuentra condicionado en su funcionamiento debido a los paros por parte de los sindicatos y sectores sociales como reclamo a las subas de tarifas y disminución del salario real de los habitantes.

Las expectativas respecto al 2019 son más alentadoras respecto del año anterior al ser un año electoral, pero respecto al 2020, se agranda la sensación de incertidumbre respecto de los movimientos de los sindicatos en lo que resta del año. Es reconocido el malestar de los principales sindicatos con el gobierno de turno, lo cual puede verse representado en futuras marchas y paros generales en el país. De esta manera, la negociación del gobierno con los distintos sectores se vuelve cada vez más difícil. El sindicato de camioneros presiona con unos aumentos salariales a través de paros en subtes, líneas de colectivos y multinacionales de transporte. Al pedido explícito del líder sindical de camioneros de hacer lo que sea necesario para que el presidente de turno no consiga la reelección se le suman los sindicatos de SMATA, CTA, Suteba y bancarios.

Infobae - Moyano: "Tenemos la obligación de hacer el esfuerzo para que en octubre se vaya Macri" – 11 de abril de 2019 – Extraído de <https://www.infobae.com/politica/2019/04/11/moyano-tenemos-la-obligacion-de-hacer-el-esfuerzo-para-que-en-octubre-se-vaya-macri/>

### Dimensión Tecnológica

Las nuevas incursiones en el plano de la comunicación son una variable tecnológica de gran importancia en el sector ya que han facilitado las

comunicaciones y se han hecho más fluidas. Éstas producen un gran impacto en el trabajo diario, en la comunicación entre zonas interna de las organizaciones del país. La tecnología informática, incide en los sistemas de información que requieren de actualizaciones más progresivas, pero a su vez esto permite mayor pertinencia en tiempo y forma de la información, monitoreo permanente de precios, la obtención de estos datos facilita el análisis de compras y ventas dentro del rubro. En el país se presentan grandes centros de sistemas de información que cuentan con una trayectoria importante brindando el soporte que necesita cada empresa, con gran posicionamiento en el mercado.

Por otro lado, el avancen las tecnologías de la comunicación y la digitalización de la vida cotidiana, permite cada vez más el desarrollo del mercado en nuevos polos estratégicos. Se ha optimizado el comercio nacional con el estudio de variables que se reflejan en la captación y desarrollo de nuevos clientes que establecen altos estándares en cuanto a la calidad y sanidad de los productos, como en relación a la atención, tiempos de entrega, servicios de postventa, entre otros.

El avance en redes sociales se presenta como una oportunidad para dar a conocer los negocios, a las personas y así incentivarlos hacia el consumo del producto ofrecido tanto por las organizaciones como por individuos influyentes en la mente del consumidor.

### 6.2.3 Análisis de las cinco fuerzas competitivas en la industria

A través de este análisis se propone el estudio del nivel de competencia que posee MultiExpress en su industria:

#### El poder de los compradores

Considerando el costo de cambio, se puede afirmar que éste es bajo, teniendo en cuenta que los productos son prácticamente iguales en los distintos puntos de venta, en cuanto a los precios, podemos decir que son moderadamente más bajos que los de su principal competidor (California S.A). Sin embargo, el modelo de negocios del competidor número uno y líder del mercado, tiene un mejor servicio previo, brindando cajero automático y estacionamiento para cada cliente, al momento de la compra por la cantidad de personal de atención al cliente, lo que se refleja en un mayor costo y por lo tanto, en un mayor precio general en sus productos. Por otro lado, hay muchas opciones en la ciudad de Posadas, ya que hay grandes cadenas nacionales de supermercados mayoristas, distintas cadenas locales de supermercados minoristas y una gran cantidad de autoservicios.

El número de compradores es grande, ya que MultiExpress ocupa el segundo lugar en ventas en el rubro de supermercados minoristas. Podemos decir que la pérdida de un cliente no es altamente significativa en términos de volumen de compra ni de facturación, pero la idea del negocio es satisfacer al cliente en su experiencia de compra y así lograr fidelizar al mismo.

En cuanto a la integración vertical hacia atrás, MultiExpress realizó un esfuerzo a lo largo de los años para poder lograr la misma con la incorporación de una panadería industrial que logra abastecer de todos los panificados frescos

a las tres sucursales y posteriormente mediante la inversión de una rotisería industrial logró abastecer a las dos sucursales restantes (una de las sucursales se autoabastece desde su inicio).

Es posible concluir que la intensidad de esta fuerza es moderada.

#### El poder de los proveedores

Debido a la posición que ocupa en Posadas como comprador, MultiExpress es un negociador fuerte ante sus proveedores, ya que en la mayoría de los casos se encuentra entre los tres mejores compradores de la provincia de los distribuidores oficiales. Esto se identificó por medio de la observación directa en reuniones con proveedores de Logicom SRL (representantes de Arcor en posadas). En un proceso de análisis financiero sobre los pagos hacia los proveedores, se observó como el gerente general de la empresa logró extender la más del 85% de los proveedores de la empresa.

La mayoría de los productos comercializados dentro de la empresa, cuentan con una gran variedad de compañías que se dedican a la comercialización de los mismos o de productos sustitutos a éstos, disminuyendo de esta manera el poder de los proveedores.

El costo de cambio de proveedor es alto cuando se refiere a marcas líderes en el mercado, las cuales son indispensables que se encuentren en góndola para brindar satisfacción al cliente. En cambio, en marcas que no representan ventas sustanciales dentro del supermercado, indican un costo de cambio relativamente bajo debido a que no hay preferencia por esa marca y las mismas logran un posicionamiento a través del supermercado. Estas

variables permiten que se pueda lograr el cambio de proveedor u optar por una marca sustituta como forma de negociación.

Se concluyen así que la mayoría de los proveedores tienen un poder bajo en relación a la organización.

#### Presiones competitivas de productos sustitutos.

Teniendo en cuenta que en el rubro se encuentran líneas homogéneas de productos, se puede considerar grandes opciones a la hora de la elección del consumidor sobre donde realizar sus compras.

En el caso de MultiExpress, se verifica que cuenta con una gran variedad de líneas de productos, por lo tanto, la sustitución de los mismos se encuentra dentro de los locales comerciales de la cadena.

Se puede concluir que esta fuerza es baja debido a que los productos sustitutos se encuentran dentro de los mismos puntos de venta de la organización.

#### La fuerza competitiva del ingreso potencial.

- El ingreso al mercado conlleva grandes inversiones de capital, tales como el alquiler de un local comercial amplio y bien ubicado que cuente con un depósito, mulitas de carga, pozos de frío, un sector habilitado para carnicería con sus respectivas estaciones de frío para el almacenamiento de las carnes, góndolas de exhibición, carritos para el transporte de las compras de los clientes, cajas registradoras y gastos en oficinas para la administración.

- En cuanto a las economías de escala, se considera que el ingreso al rubro del supermercado trae de la mano altos costos fijos durante su

funcionamiento, entre éstos están los sueldos, alquileres, servicios, publicidad, honorarios profesionales, seguridad e higiene, seguros de comercio, seguros de vida, servicios de vigilancia, cargas sociales, etcétera. Sumando a estos factores, la capacidad de integración vertical hacia atrás del supermercado atrae mayores costos y se puede decir que es difícil el ingreso de nuevos competidores.

- La política gubernamental impone la presión tributaria más alta del país, lo que aleja el posible ingreso de competidores.

Es posible concluir que la intensidad de esta fuerza es baja.

#### Rivalidad entre los competidores

La rivalidad es realmente se intensa con el principal competidor, el supermercado California, que cuenta con siete sucursales bien distribuidas, de las cuales dos son cercanas a las sucursales propias de MultiExpress. California S.A atiende al mismo público y a su vez brinda un mayor servicio, con un precio mínimamente por encima de los precios de MultiExpress.

Por otro lado, hay una constante amenaza por parte de las grandes cadenas nacionales de supermercados minoristas para instalarse en la ciudad de Posadas. Actualmente están realizando estudios de mercado sobre qué lugares estratégicos ocupar dentro de la ciudad y a su vez, sondeando a empresas como MultiExpress para concretar la compra de su empresa.

La rivalidad es más intensa cuando las condiciones en la industria fomentan a los competidores a emplear reducciones de precios u otras armas competitivas, con el objeto de aumentar el volumen por unidad. En el caso de MultiExpress, se identifica un servicio menor al de su principal competidor,

por lo tanto, los costos deberían ser más reducidos en cuanto el servicio durante la compra de cada consumidor.

Otro de los factores responde a que la rivalidad es más poderosa cuando el costo del cliente para cambiar de marca es bajo. Podemos decir que la rivalidad en este punto es intensa por las siguientes variables:

- 1) Los productos son semejantes.
- 2) La cartera de productos de la competencia es más grande.
- 3) Las distancias para obtener el mismo producto no varían demasiado entre el supermercado líder respecto de dos de las tres sucursales.
- 4) El principal competidor cuenta con servicio de cajero automático y estacionamiento en todas sus sucursales.
- 5) La provincia cuenta con grandes cadenas de supermercados mayoristas que brindan un precio muy competitivo.

La rivalidad tiende a ser más intensa cuando es más peligroso salir de un negocio que permanecer en él. Teniendo en cuenta que las barreras para el ingreso para lograr la atención que brinda MultiExpress son altas ya que se debe llevar a cabo una gran inversión para lograr obtener un local comercial relativamente grande en una ubicación estratégica en la ciudad, contar con el equipamiento adecuado para poner en condiciones de competencia al local y lograr la fidelización de los clientes que eligen al supermercado hace 23 años.

Ante todo lo expuesto es posible concluir que esta fuerza es intensa.

FUERZA COMPETITIVA	INTENSIDAD
COMPRADORES	MODERADA
PROVEEDORES	BAJA
SUSTITUTOS	BAJA
INGRESO POTENCIAL	BAJA
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	ALTA

#### 6.2.4 Mapa de grupo estratégico de los competidores

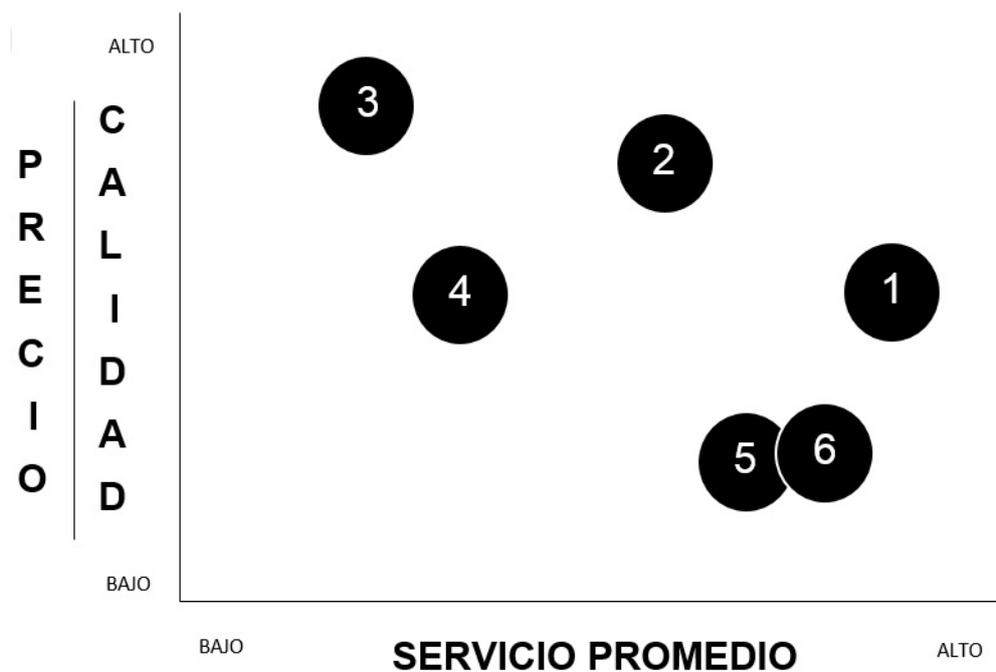


Ilustración 2 Fuente: Thompson y Strickland, "Administración Estratégica" McGraw-Hill. Adaptación propia

Referencias:

1. California Supermercados.
2. MultiExpress SRL.

3. Changomás.
4. Hipermercado Libertad.
5. Hipermercado del Pollo.
6. Autoservicio Don Alejo.

Analizando el mapa de grupo estratégico se puede observar que tomando los factores clave de éxito considerados por los consumidores, como son el servicio ofrecido, la relación precio/calidad y la trayectoria, el desempeño de MultiExpress se encuentra por debajo de California por cuatro razones principales:

- Primero, tomando la variable de servicio ofrecido, se reconoce una diferencia significativa a favor del líder del mercado. La misma se representa primero en las góndolas, teniendo a disposición la más amplia variedad de productos que se complementa con farmacias dentro de sus sucursales, venta de indumentaria para todas las edades y a su vez juguetería.

- Segundo, se destaca que a través de sus siete sucursales abarca una mayor zona geográfica y así se encuentra al alcance de una mayor parte de la población.

-Tercero, se puede decir que la atención en las cajas es más rápida ya que cuenta con más cajas.

-Cuarto, cada sucursal tiene estacionamiento propio, a diferencia de MultiExpress que tiene en dos de sus sucursales y un cajero automático Macro fuera de los locales comerciales. Vale aclarar que la administración pública

cobra su sueldo en estos bancos y la misma representa un 65% del empleo en Posadas.

-Quinto, teniendo en cuenta los precios, MultiExpress cuenta con precios levemente menores en más del 72% de los productos respecto a los de California pero que no conforman una diferencia muy significativa para el consumidor final. Se tomaron los datos de una muestra en la línea de productos Arcor que cuenta con 372 artículos dentro de MultiExpress y se procedió al análisis de precios del principal competidor. También se realizó un análisis de precios de rotisería y panificados de la competencia que arrojaron resultados similares.

-Por último, la trayectoria de California es ampliamente superior, ostentando cincuenta años dentro del rubro en Posadas y brinda un servicio ejemplar en cada una de sus sucursales

#### 6.2.5 Análisis de competidores y posibles medidas estratégicas de los

rivales.

COMPETIDOR	PROPÓSITO ESTRATÉGICO	OBJETIVO DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	POSTURA COMPETITIVA	POSTURA ESTRATÉGICA	ESTRATEGIA COMPETITIVA
CALIFORNIA	MANTENERSE COMO LIDER	ATRACCIÓN DE CLIENTES DE TODA LA CIUDAD	PODEROSA Y EN CRECIMIENTO	OFENSIVA	LIDERAZGO EN DIFERENCIACIÓN
MULTIEXPRESS	REDUCIR BRECHA RESPECTO AL LIDER	FIDELIZAR CLIENTES Y QUITAR A CALIFORNIA	PODEROSA	CONSERVADORA	INDEFINIDA

LIBERTAD	MANTENER POSICIÓN Y AGRANDARLA	ATRACCIÓN DE CLIENTES ESPORÁDICOS	CONSERVADORA	CONSERVADORA	INNOVACIÓN
CHANGOMAS	LIDERAZGO EN LUGARES DE RECURSOS BAJOS	ATRACCIÓN DE UN MAYOR NUMERO DE CLIENTES	OFENSIVA	OFENSIVA	LIDERAZGO EN COSTOS
HIPERMERCADO DEL POLLO	ESTABLECERSE DENTRO DEL RUBRO	AMPLIAR SU POSICION ACTUAL	EN CRECIMIENTO	OFENSIVA	ENFOQUE EN SERVICIO
AUTOSERVICIO DON ALEJO	MANTENER SU POSICIÓN	OBJETIVOS DE UTILIDAD A CORTO PLAZO	NIVEL COMPETITIVO INTERMEDIO	DEFENSIVA	INDEFINIDA
LA MAR EXPRESS	MANTENER SU POSICIÓN	OBJETIVOS DE UTILIDAD A CORTO PLAZO	EN CRECIMIENTO	OFENSIVA	NICHO GEOGRAFICO

Ilustración 2 Fuente: Thompson y Strickland, “Administración Estratégica” McGraw-Hill. Adaptación propia

Al realizar el análisis de los competidores, observamos que se deben tener en cuenta los competidores que avanzan dentro del mismo mercado que MultiExpress por ubicación geográfica y modelo de mercado. Tomamos como puntos de referencia como competencia directa a California, Hipermercado del Pollo, Autoservicio Don Alejo y La Mar Express .

En cuanto a California se debe prestar especial atención, ya que se identifican actualmente acciones ofensivas y agresivas para continuar ocupando la posición de líder dentro del mercado y aprovechar el crecimiento demográfico de la ciudad a través de la expansión geográfica.

Por otro lado, se analiza en conjunto a los competidores: Hipermercado del Pollo, Autoservicio Don Alejo y La Mar Express. Observando que son empresas nuevas y en crecimiento con proyecciones ofensivas a ocupar el lugar de MultiExpress y California en zonas geográficas determinadas, presentándose la primera en una posición más vulnerable que la segunda y líder.

### 6.3 Análisis Interno

#### 6.3.1 Análisis de Cadena de valor

##### Actividades principales

##### 1) Compra de suministros

Actividades: Analizamos las acciones relacionadas al aprovisionamiento como actividad primaria, ya que es la actividad clave dentro de la empresa. Este proceso se ejecuta todos los días, ya que la empresa cuenta con 264 proveedores. El mismo consta de los siguientes pasos:

1-Se identifican las necesidades de cada sucursal a través de pedidos mediante el sistema informático Login.

2-Acude el vendedor a la casa central en caso de ser un proveedor nuevo, sino se contactan los compradores con el mismo.

3-Se acuerdan precios, plazos de pago y momento de recepción de la mercadería.

4-Aprueba el gerente general el monto y cantidad de productos.

5-Se realiza el pedido.

6-Luego de ingresada la mercadería, se contabiliza la factura.

7-Pasa por tesorería la misma y es firmada por el gerente general.

8-Se envía la mercadería solicitada previamente por las sucursales.

Activos asociados: El proceso de compra basa sus operaciones en un sistema informático de compra denominado Login. Actualmente el mismo presenta algunas fallas en su funcionamiento, por lo que se debe corregir manualmente y significó la contratación de un analista en sistemas en la empresa en octubre del 2017.

Costo: La orden de compra no tiene un costo individual, podemos asignar como costos de compra a la mano de obra involucrada en el proceso, la orden de compra no tiene un costo individualizado.

La principal falencia que se observa en el proceso de compras de la empresa, es que no tiene una política de compras definida, las sucursales no tienen reconocimiento sobre el público al cual atienden y en muchas ocasiones realizan compras de productos que no se comercializan en su zona geográfica, teniendo que trasladar la misma hacia otras para poder venderlas u ofertarlas por la cantidad de tiempo que se encuentran exhibidas sin venderse.

La otra debilidad que se identifica, es que no hay buena comunicación entre el sector de depósito que se encarga del ingreso de la mercadería y el sector de compras que es el que realiza las mismas, teniendo que verificar por parte del comprador o el mismo gerente la existencia física de algunos productos.

Por último, no hay un control de stock en todas las sucursales, únicamente un estimativo en casa central que no se actualiza periódicamente ni se fija un plazo programado para actualizarlo. Esta problemática deriva en problemas de inmovilización de artículos, pedidos mal realizados por parte de

las sucursales y posibles salidas de mercadería sin verse reflejadas en el sistema.

## 2) Logística de entrada.

El proceso de ingreso de la mercadería se encuentra a cargo de dos trabajadores en la casa central que cuentan con la ayuda de seis operarios dentro del depósito y en cada sucursal hay tres operarios que realizan el ingreso de la mercadería recibida. Por otra parte, hay repositorios externos que son enviados por distintos proveedores. El proceso de logística de entrada se da de la siguiente manera y se repite todos los días según los proveedores que arriban:

1- Llega la mercadería a la puerta del depósito por medio de camiones de proveedores.

2-Se verifica que la mercadería corresponda con el remito emitido respecto a cantidades, tipos de artículos y si el vencimiento es el correcto.

3-En caso de que el remito sea correcto, la mercadería ingresa al depósito a través de los operarios.

4-Se procede al almacenamiento de la misma en los racks correspondientes según tipo de artículo.

5-Ingresa en el sistema informático, en la sección de stock que representa únicamente el stock del depósito.

6-Se ingresa la mercadería al salón de ventas de casa central pasando por un scanner que contabiliza la mercadería que ingresa al salón.

7-Se distribuye a las sucursales en el camión de la empresa según los pedidos de las mismas. Las sucursales repiten el ingreso de casa central.

En el caso de mercadería perecedera, la misma es distribuida por los proveedores hacia cada sucursal según el pedido correspondiente donde se realiza el mismo proceso de recepción, almacenamiento en los racks para su posterior ingreso al salón de ventas.

En el proceso de ingreso de las mercaderías, se registra una gran cantidad de faltantes por parte de la casa central hacia las sucursales. La falta de control del camión que parte de la casa central hacia las sucursales para entregar los pedidos es clara y se refleja diariamente en los faltantes en las distintas sucursales.

Activos asociados: Los activos vinculados a esta actividad están compuestos por racks, estanterías, cinta de transporte, montacargas, camión propio y camión tercerizado.

Costos: erogaciones monetarias para el pago de los salarios de los empleados, service y mantenimiento de montacargas, racks y camiones. Costo de nafta al camión propio y pago al transporte que se encarga de la logística de panificados hacia las sucursales.

### 3) Operaciones

Las operaciones inherentes a la actividad de supermercado, no se caracterizan por su grado de dificultad, ya que son operaciones simples y rutinarias.

Por otra parte, se realizan operaciones más complejas dentro de la panadería industrial de la organización y en la rotisería industrial.

Las actividades simples y rutinarias realizadas son:

- Almacenamiento de los productos en depósito a través de montacargas y luego manualmente.

- Colocación de los productos en góndolas, heladeras o exhibidores.

- Trozado de carnes en sector carnicería y elaboración manual de milanesas.

- Venta de frutas y verduras, envasado y rotulado en el cual se establece el peso total y su precio.

- Adecuación de empaquetado de determinados productos, punto debido a que algunos son comercializados en paquetes de gramajes voluminosos, es necesario realizar empaques pequeños acorde al consumo familiar, en productos tales como nueces, pasas de uva, alimento balanceado para mascotas, entre otros.

Luego, las operaciones dentro de la panadería industrial, que cuenta con cinco empleados y un encargado son:

- Amasado de panificados de todo tipo, contando con 18 productos distintos.

- Horneado de los mismos.

- Elaboración propia para la venta al público de tapas de empanada y fideos frescos.

Las operaciones dentro de la rotisería industrial que cuenta con cuatro empleados y una encargada son:

- Lavado de insumos.

- Cortado de productos.

- Preparación de cada receta.
- Cocción.
- Empaquetado de productos para enviar a las sucursales y al Resto-Bar.
- Exhibición de productos dentro del salón de ventas.

Activos asociados: cámaras frigoríficas, balanzas digitales, heladeras exhibidoras, góndolas, montacargas, hornos, cocinas, piletas de lavado, empaquetadoras, recipientes de envasado y lanchonettes.

Costos asociados: materia prima para elaboración, salarios, consumo de energía eléctrica, consumo de hornos, productos de limpieza, envasadora.

#### 4) Logística de salida.

Para efectuar la distribución de los productos recibidos en casa central por parte de los proveedores y los de elaboración propia, se recurre al envío a través del camión propio de MultiExpress y de un camión tercerizado para productos de panificación.

Por otra parte, para finalizar la compra dentro del salón de ventas, se provee al cliente de un carrito transportador de la mercadería que va a comprar, luego proceden al sector de cajas donde son atendidos por los cajeros quienes cobran y luego empaacan los productos en bolsas.

Se identifica como una debilidad a la falta de una hoja de ruta del camión propio para realizar sus entregas. Tampoco se realiza un estimativo de tiempo para finalizar el proceso de entrega de mercaderías hacia las sucursales, por lo tanto, no se reconoce si el trabajo del mismo es óptimo.

En el proceso de compras dentro del salón de ventas se reconocen problemas de líneas de espera, los que no tienen un análisis correspondiente a las mismas. Por otro lado, el funcionamiento del sistema informático no es el esperado y se refleja en cajas registradoras lentas al momento de finalizar la compra.

Activos asociados: camiones propios, tercerización de flete, cajas registradoras y pago de licencia de sistema informático.

Costos: salarios de los cajeros, salarios de choferes, consumo de gasoil, energía eléctrica, bolsas.

#### 5) Ventas y mercadotecnia

Para la promoción de los productos que comercializa la organización, MultiExpress realiza a través de una consultora, publicaciones en redes sociales como Facebook e Instagram, en las cuales publican ofertas, sorteos en fechas particulares, menús diarios y panificados. Se realizan propagandas radiales en las cuales se menciona la marca y se hace hincapié en el posicionamiento de la misma sin nombrar precios ni ofertas.

Activos asociados: presentación de ofertas en góndolas, exhibiciones.

Costos: pago de honorarios a consultora, pago a estaciones radiales, reducción de margen en productos de oferta.

La principal ineficiencia es no realizar el seguimiento de las ofertas, para su posterior análisis y si la misma atrajo mayores ventas en productos complementarios.

Otra desventaja es no realizar una base de datos sobre los sorteos efectuados para posteriormente ejecutar acciones proactivas sobre los clientes para incentivar el regreso a MultiExpress.

#### Actividades de apoyo

##### 6) Desarrollo de tecnología

En cuanto a la tecnología, MultiExpress actualmente tiene un sistema informático llamado Login que no atiende a las necesidades inmediatas, lo que lo hace lento y tedioso para trabajarlo. Login refleja problemas en seguimientos de cuentas corrientes, problemas en cajas registradoras, problemas de análisis de ventas.

Por otro lado, muchas de las actividades operativas manuales dentro de la panadería y la rotisería podrían ser reemplazadas por equipamientos que automatizan ciertos procesos.

Se identifica la necesidad de cambio del sistema informático para el correcto funcionamiento de la empresa.

##### 7) Administración de recursos humanos

No se identifica un departamento de recursos humanos dentro de la empresa, por lo que los empleados no cuentan con un legajo, lo que hace prácticamente imposible el apercibimiento de los mismos en caso de incumplir con sus deberes. Las funciones de los mismos no se encuentran especificadas en ningún lugar. La organización no cuenta con un reglamento interno, el cual podría regular los comportamientos de los empleados dentro de la organización.

La falta de un organigrama bien definido y que lo reconozcan todos los miembros de la organización desemboca en problemas como el orden de

jerarquía dentro de la organización que no está determinado previamente y a la hora de responder hacia los superiores, los empleados no reconocen quien debe estar encargado de cada tarea, acudiendo en muchas ocasiones al gerente general. A su vez, quienes deberían ser encargados no cuentan con las capacidades para desempeñarse como tales, sino que están designados a esa tarea únicamente por trayectoria y no por capacidad.

Las contrataciones dentro de la organización están en un 85% dada por recomendaciones de otros empleados o de los dueños de la organización, lo que se refleja en la falta de capacidad para realizar las tareas afines al puesto en muchas ocasiones. Al realizar las contrataciones no se identifica realmente el problema sino que se toma lo que dicen los encargados sobre falta de personal y demás. En muchas ocasiones, los contratados no reconocen que tareas deben realizar y así entorpecen los procesos dentro de la organización.

Cuando se identifican problemas en tareas particulares de los empleados en la empresa, se solucionan en el momento sin dejar precedentes para fijar la misma en un posterior problema del mismo tipo.

#### 8) Infraestructura

Esta actividad está a cargo de la auditoría externa que cuenta con un equipo de cuatro profesionales, uno de ellos actúa como director de la empresa atendiendo a todas las cuestiones de importancia de la gerencia general. Otros dos miembros se encargan del asesoramiento contable, operaciones impositivas y auditoría interna. Por último, el coordinador de la auditoría externa se encarga de tareas de auditoría y asesoramiento financiero de la empresa.

#### 6.4 Estructura y División de Tareas

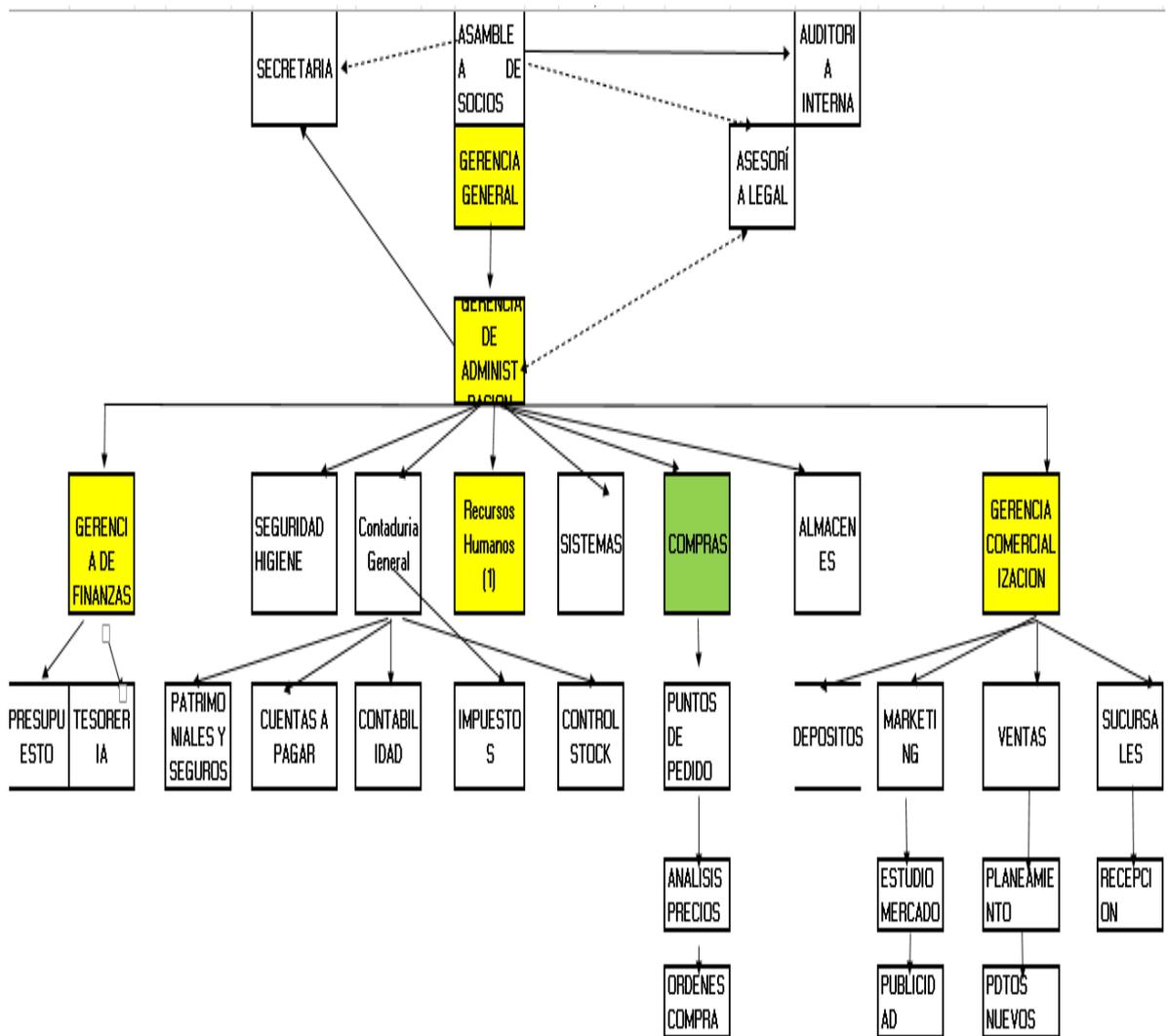
La organización está dividida en una casa central que contiene la administración general, el depósito desde donde se distribuye la mercadería hacia las sucursales, el área de producción donde se encuentran la rotisería industrial y la panadería, luego se encuentran las dos sucursales ubicadas en distintos puntos de la ciudad que cuentan con un depósito propio cada una de ellas y una pequeña oficina para trabajos administrativos.

MultiExpress actualmente no tiene un organigrama bien definido, si bien cuenta con un orden de jerarquía, el mismo es implícito ya que los miembros de la organización deben reconocerlo a medida que desarrollan sus actividades dentro de la misma.

La división de puestos es informal y muchos empleados realizan tareas relacionadas a dos y tres puestos en diferentes áreas. La falta de unidad de mando recae en una centralización por parte del gerente general que se encarga de la resolución de problemas de todo tipo dentro de la organización.

Además, es importante destacar que los procesos que están definidos en forma de tareas y no formalizados como procesos y flujogramas. En cuanto a los procesos administrativos, estos son totalmente informales.

A continuación se presenta el organigrama presentado por el staff contable de Multiexpress SRL:



El organigrama presentado demuestra grandes inconsistencias en distintos puntos conceptuales, desde su concepción.

Principalmente, hay áreas propuestas que están definidas como procesos de trabajo, lo cual representa un error muy grave en la definición de responsabilidades de cada individuo.

Por otro lado, las líneas de comunicación se presentan en forma diagonal y no representan canales de comunicación ni un orden de jerarquía claro.

La gerencia general no se encuentra interconectada con otras áreas directamente y las demás áreas por debajo de la misma no se conectan mediante el vínculo horizontal que deberían tener.

Se presenta un área de auditoría interna, la cual es un proceso y no debería tener lugar dentro del organigrama, al igual que la asesoría legal, la secretaría, el presupuesto financiero, patrimoniales y seguros, cuentas a pagar, impuestos, control de stock, puntos de pedidos requeridos, análisis de precios y condiciones, órdenes de compra, depósitos, estudio de mercado, planeamiento, productos nuevos, publicidad y promoción, expedición y planificación.

Las áreas nombradas anteriormente no existen ya que son procesos incorporados dentro de distintas áreas que no están claras y que los empleados no saben reconocer en caso de recurrir a estos procesos, cual está a cargo de cada una.

También se presenta el departamento de Recursos Humanos, que nunca tuvo lugar dentro de la organización, lo que demuestra las graves falencias en cuanto al reconocimiento de la estructura interna por parte de los miembros.

A continuación nombraremos las áreas que si se encuentran en funcionamiento actualmente y que

Se concluye que este organigrama no es representativo como el funcionamiento de la estructura de MultiExpress, debiendo ser reformulado completamente en uno más simple y conciso para la adaptación de los empleados y el reconocimiento de su lugar dentro de la empresa.

Luego de realizar las encuestas a todos los empleados se presenta el funcionamiento de la organización según las áreas y sucursales, reflejando así la división de tareas y responsabilidades:

#### MultiExpress casa central

-Administración general: se encuentra a cargo del gerente general en relación directa con los dos compradores autorizando negociaciones y pagos. El gerente general responde a problemáticas de todo tipo dentro de la empresa, desde inconvenientes con el depósito en la logística de entrada, pasando por problemas dentro del salón y también decisiones gerenciales de la cumbre estratégica.

Asesoría al gerente general por parte de la encargada de la rotisería que a su vez maneja una cartera de quince proveedores y se encarga de resolver problemáticas operativas diarias, la misma es la esposa del gerente general.

Un encargado de recorrer las sucursales que también maneja una cartera de diez proveedores, aquí se encuentra desarrollando las tareas el hijo del gerente general.

Falla: se identifica una clara centralización en la toma de decisiones por parte del gerente general, brindando soluciones lentas por atender a todas las áreas y las mismas no se informan a los demás miembros involucrados, por lo que la retroalimentación hace burocrática las soluciones.

- Área de compras: aquí hay dos compradores que se encargan de realizar todo el proceso de compras hasta la autorización final del gerente general.

Falla: falta de un criterio de compras unificado por parte de los compradores. El ineficiente control de stock debido al mal funcionamiento del sistema informático de la empresa hace más difícil la tarea de los compradores.

-Área administrativa casa central: se encarga de los trabajos administrativos de la organización, trabaja en conjunto con la asesoría contable de la empresa encargada de auditoría externa.

Falla: sobrepoblación de empleados realizando tareas administrativas. Se reconocen cinco empleados que realizan contabilización de facturas. También observan cinco empleados realizando liquidaciones de sueldos, tres de ellos también realizan la contabilización de facturas. A parte, estos empleados cuentan con la colaboración de la asesoría contable. Se observan dos cadetes para realizar tareas diarias y también el gerente general realiza depósitos de cheques en bancos.

Tesorería: a cargo de otro de los socios, se encarga de realizar pagos de todo tipo dentro de la organización. Tiene relación directa con el tesorero quien asume este cargo pero en realidad es a cargo del socio. Se realizan los controles de pagos, rendiciones, controles de caja y vales del personal.

Falla: Un analista programador está encargado de la tesorería en conjunto con el socio. Mientras que en el área de sistema informático también hay un analista que realiza tareas sobre el mismo.

-Sector de operaciones del sistema informático: A cargo de un analista de sistemas que realiza el mantenimiento de un sistema que no brinda el servicio que necesita la organización.

Falla: sistema informático inadaptable a la organización, no responden al reclamo. Como actividad clave de la organización, esta falla es inadmisibles.

-Sector precios: A cargo de dos empleados que se encargan de la actualización de precios, alta de productos, control de precios, etcétera. Trabajan en conjunto con el encargado de pagos.

Falla: se identifica que el encargado de pagos no se encuentra en relación directa con tesorería sino con el sector precios.

- Sector depósito: Está conformado por un encargado de depósito, cinco operarios que trabajan dentro del mismo en actividades de ingreso, almacenamiento y egreso de mercadería. También cuenta con dos choferes del camión que colaboran con actividades.

Falla: El encargado del depósito no tiene las aptitudes para desarrollarse como tal surgiendo muchos problemas de mando dentro del

mismo. El mismo, no se encuentra en relación con el encargado del salón de ventas, siendo esta parte fundamental para el funcionamiento de la casa central. Por otro lado, se observa una actitud reacia a comunicar sus problemas, cuando se identifica alguno debe ser por observación directa de los encargados de compras o de otras sucursales y al brindar la solución los mismos no la toman inmediatamente. Los empleados de esta área al no tener manuales de misión y función, realizan tareas según sus compañeros y recaen en la misma problemática que los que se encuentran actualmente dentro del sector.

Se identifica tres empleados que realizan funciones de encargados debido a la falta de aptitud del encargado actual.

Estas fallas vienen dadas por una cultura previa en la organización en la cual no se trataban los inconvenientes dentro de la misma. Se identifica una falta de control hacia el sector que conforma una de las actividades clave.

-Sector operaciones: Aquí se encuentra la panadería industrial que cuenta con seis empleados a cargo de la realización de panificados propios según recetas establecidas y estandarizadas.

También se encuentra la rotisería industrial que tiene la misma operatoria que la panadería y las dos se encargan de realizar la presentación de los productos y enviarlo hacia las sucursales.

Fallas: no se identifican fallas importantes dentro del área, formando así una gran fortaleza para la organización. La operatoria de este sector se puede aprovechar para obtener un liderazgo en costos en estos productos.

Salón de ventas: el mismo está compuesto por un encargado que tiene a cargo trece trabajadores que realizan distintas tareas. A cargo de la reposición

dentro del salón se identifican cinco empleados que trabajan en conjunto con el depósito. Para la oferta de productos frescos al público se observan dos carniceros, un verdulero y una persona encargada de panadería y rotisería. Finalmente, hay cinco cajeras que realizan la tarea de cobro y embolsan las mercaderías.

Fallas: El encargado del salón no tiene comunicación con sus subordinados, no trabaja en conjunto con el encargado de depósito y tampoco identifica los problemas cuando están sucediendo. Los reposidores acuden a distintas personas para la resolución de problemas de inventario. No se realizan controles de stock diarios en el salón de ventas. Las cajas registradoras no funcionan de manera correcta debido al sistema informático.

#### MultiExpress sucursal Córdoba (zona centro)

Esta sucursal cuenta con veintitrés empleados. La misma tampoco presenta un organigrama definido.

Gerencia: hay un encargado en la misma que cumple la función de realizar la recepción de mercaderías, pedidos de compra, control y organización del personal. Para el trabajo en conjunto con él, se identifican dos asesores que se encuentra dentro del salón con horarios reducidos en los que no se encuentra el encargado, uno de ellos realiza las operaciones de tesorería.

Fallas: sobrepoblación de individuos que se desempeñan en estas funciones, con altos salarios. Falta de flujogramas para el desarrollo de las tareas de los miembros de la sucursal. Falta de control por parte de la casa central. Falta de comunicación con casa central.

Sector depósito: a cargo de un miembro que realiza el proceso de almacenamiento con tres empleados más. El sector está vinculado en la recepción de la mercadería que proviene de casa central.

El sector posee un correcto funcionamiento ya que el volumen de mercadería es pequeño y las tareas son repetitivas.

Salón de ventas: el salón está constituido por los sectores de góndolas, donde se desempeñan dos reposidores que trabajan en conjunto con las cajeras que están a cargo de finalizar el proceso de compra de los clientes y controlar precios. A continuación se presentan los sectores que completan el salón de ventas:

Sector carnicería: se reciben los productos cárnicos, los almacenan en la cámara de frío y luego se realiza la venta a través de la atención al público. El sector cuenta con tres carniceros, uno de ellos encargado de elaboración propia de chacinados, embutidos y milanesas. Los otros dos se encargan de la recepción y atención al público.

Sector panadería: en este sector se realiza el pesaje de los panificados y los productos de rotisería.

Fallas: Sobre población de personal para tareas específicas.

#### MultiExpress sucursal Villa Cabello (zona oeste)

Esta sucursal cuenta con catorce empleados y se desarrolla bajo la misma modalidad que la sucursal de calle Córdoba.

Gerencia: Se observa un encargado que trabaja en conjunto con dos más a cargo de realizar operaciones de compras y aprovisionamiento de la sucursal.

Fallas: falta de un organigrama. Falta de objetivos definidos para la zona correspondiente.

Sector depósito: a cargo de uno de los encargados en conjunto con reposidores que se encargan del aprovisionamiento del salón de ventas y del almacenamiento en el depósito.

Presenta un buen funcionamiento con el personal justo para realizar las tareas pertinentes al sector.

Salón de ventas: está compuesta por los encargados que se encargan de recorrer y verificar el trabajo de cada empleado. También se identifican reposidores y cajeras con las mismas funciones de trabajo que la sucursal anterior.

Sector carnicería: se recibe los productos cárnicos, los almacenan en la cámara de frío y luego se realiza la venta a través de la atención al público. El sector cuenta con dos carniceros, encargados de la elaboración propia de chacinados, embutidos y milanesas. Los otros dos se encargan de la recepción y atención al público

Sector panadería: en este sector se realiza el pesaje de los panificados y los productos de rotisería. A cargo de un trabajador.

### Conclusión Estructura MultiExpress SRL

Luego de observar el funcionamiento de la organización, se verifica que el organigrama planteado en principio por la empresa no es representativo según las funciones que realizan los individuos. Presenta grandes inconsistencias de diseño y no reconoce puestos que se están desarrollando actualmente, tales como la Gerencia de Operaciones que está a cargo de la encargada de rotisería y asesora del Gerente General. Por otro lado, la gerencia financiera se encuentra oculta dentro de la tesorería, sin reconocer al socio como un gerente estratégico en las finanzas de la empresa.

Las divisiones de tareas no están claras, así como las responsabilidades de cada miembro dentro de la organización. Es por ello que se debe reformular el organigrama de la empresa, definiendo las principales funciones de las nuevas áreas y a su vez las responsabilidades de los miembros dentro de ellas.

Para llevar a cabo una reformulación en la estructura, se identifica la necesidad de un departamento de recursos humanos que pueda llevarla adelante. A su vez, un departamento de Planeación y Control de Gestión para lograr establecer el camino de la estrategia y corregirla en cada caso.

## 7 Matriz FODA

<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Posición de la marca en Posadas.</li> <li>- Poder de negociación frente a proveedores.</li> <li>- Procesos eficientes en la elaboración propia de productos.</li> <li>- Menores precios respecto al principal competidor.</li> <li>- Gran participación en el mercado.</li> <li>- Flexibilidad para sobrevivir en entornos cambiantes.</li> <li>- Flexibilidad para trabajar en horario extendido.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de misión, visión, valores y objetivos en la organización.</li> <li>- Ausencia de planificación.</li> <li>- Falta de diseño de estructuras y división de tareas.</li> <li>- Ausencia de departamento de recursos humanos.</li> <li>- Falta de planificación enfocada en los distintos nichos de cada sucursal.</li> <li>- Falta de control de stock.</li> <li>- Falta de comunicación integral de las sucursales y casa central.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de autoservicios como potenciales clientes de los productos de panificación.</li> <li>- Adaptación a tiempos de crisis.</li> <li>- Adquirir sistemas informáticos avalados en el país.</li> <li>- La competencia no tiene horario extendido.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pérdida de poder adquisitivo en el consumidor.</li> <li>- Recortes a planes sociales en la provincia.</li> <li>- Aumentos de precios en bienes durables.</li> </ul>

### 7.1 Conclusiones del análisis FODA

Partiendo del análisis externo, se pudo evidenciar las principales oportunidades y amenazas que enfrenta la firma. Se observa así, un estado de crisis que afecta directamente al sector y el mismo debe accionar rápidamente para poder sacar ventaja sobre la competencia y no correr por detrás de la misma. El rubro viene mostrando un crecimiento considerable en los últimos años. Es por eso que la empresa deberá planificar su futuro mediante diversas estrategias y tácticas para actuar en base a un plan estratégico y no dejarse llevar por la descoordinación, la informalidad y la improvisación.

La falta de una estructura es el principal problema de MultiExpress que trae como consecuencia la centralización de las decisiones de todo tipo y de autoridad en el socio gerente. Esto quedó evidenciado mediante la observación directa del funcionamiento de la organización. Ante estas problemáticas, es fundamental desarrollar un proceso de estructuración, definición de puestos y estructura empresarial, en la cual se definan los objetivos de trabajo de cada área y a su vez que función cumplirá cada departamento de la organización.

Con respecto a la motivación, se ha observado que los empleados están poco motivados, esto se debe a diversos factores entre los que se pudo rescatar que no ven un horizonte de crecimiento. Los trabajadores no ven el proceso completo de las actividades, no saben hacia donde apunta la empresa respecto de su crecimiento, se sienten cómodos y seguros con las actividades que realizan actualmente.

Las sucursales de casa central y de zona centro presentan una clara sobrepoblación de personal debido a la falta de organización, esquemas de trabajo, diversas unidades de mando que no reconocen la dimensión de su cargo.

La sucursal de Villa Cabello presenta un buen funcionamiento, con un personal reducido que logra realizar de manera eficiente sus tareas. Se observó que con la incorporación de un empleado más, el funcionamiento sería óptimo en cuanto a las tareas a efectuar de cada uno sin descompensaciones en su funcionamiento. La falta de comunicación con casa central hace que no se identifique el mercado hacia cual apunta, viéndose perjudicado en sus ventas ya que el líder del mercado tiene una sucursal ubicada a tres cuadras de la misma.

Por otro lado, el sistema informático se presenta como una oportunidad clave para mejorar el desarrollo del funcionamiento organizacional en todos los sectores de la empresa.



# PLAN DE ACCIÓN

## 8 Propuesta de plan de acción

### 8.1 Introducción

Se definen tres ejes de implementación como plan de acción para realizar este trabajo final de grado, los primeros dos vinculándose con el plan estratégico y el último con el diseño de una estructura:

Como punto de partida, se deberá definir la misión de la empresa, su visión y objetivos que puedan funcionar como un horizonte hacia el cual se puedan direccionar las estrategias de la organización y las formas en que deban ejecutarse las acciones subsiguientes.

Luego, se procederá a establecer una estrategia integral homogénea y flexible que parta de la casa central hacia las demás sucursales, logrando un funcionamiento eficiente que se dirija hacia un crecimiento armónico de la empresa.

Finalmente, se procederá a realizar el diseño de la estructura de MultiExpress SRL, confeccionando un organigrama que logre definir los departamentos de trabajo, definiendo la conexión interfuncional, la finalidad de cada uno y los objetivos que se esperan de los mismos. A su vez, se propondrán nuevos puestos y departamentos que resultan claves para optimizar el funcionamiento estructural de la organización y la implementación eficiente de la estructura.

## 8.2 Análisis e instrumentación de la planificación estratégica actual de MultiExpress SRL

### -Fase estratégica-

Se procederá a la instrumentación a través de los análisis de diagnóstico y entrevistas realizadas a la definición de la planificación estratégica actual de MultiExpress SRL. De esta manera, se planteará la visión y misión según la estrategia implícita actual. Al realizar este análisis se procederá a definir la estrategia de manera explícita, detallándola en conjunto con los mandos superiores de la empresa.

Luego, se plantearán los objetivos actuales, con definición de tiempos estipulados para su concreción. Posterior a esto, se definirán las metas desarrolladas para el cumplimiento de dichos objetivos. Los planes de acción para realizar cada una de ellas.

Después, se realizará un mapa de ejecución de tareas ordenadas según las prioridades gerenciales y los recursos disponibles.

Se definirán las pautas de control de cada una de las áreas, especificando los tiempos en los cuales se deberán rendir cada uno de los indicadores de control de objetivos propuestos.

### -Fase táctica-

Análisis actual sobre cómo se desempeñan cada una de las áreas dentro de la empresa. Informe del desempeño de las áreas y los miembros que componen las mismas, detectando las posibles fallas y obteniendo la información relativa a los cambios necesarios. A partir de allí, se procede al

planteamiento de las áreas nuevas encargadas de llevar adelante los puntos de la estrategia, que luego se plasmarán en el organigrama.

-Fase operativa-

Recabar información pertinente de cada uno de los individuos de la organización para poder definir hacia dónde se dirige la misma.

Definición de las funciones de cada una de las áreas, con sus objetivos claros y metas por cumplir en un tiempo requerido.

Aquí se elaborará un plan de misión y función sobre cada una de las áreas y unidades de negocios de la organización, detallando lo que se espera de cada uno de los departamentos y sus principales responsables.

Luego, se procederán a definir los indicadores que formarán parte del proceso de cumplimiento de objetivos dentro de la estrategia actual.

Finalmente, se realizará un esquema de control de la ejecución de la estrategia actual en el cual se puedan medir los resultados esperados por parte de la cumbre estratégica.

## 8.2 Diseño de estructuras

-FASE ESTRATÉGICA-

Se procede a definir mediante el análisis del relevamiento efectuado, el organigrama actual de la organización. A partir de las fallas identificadas, se propondrá un organigrama con los recursos actuales, dejando en evidencia las necesidades prioritarias para poder llevar adelante la estrategia planteada.

-Fase táctica-

Definición de nuevos puestos y áreas dentro de la organización. Las dos grandes propuestas del trabajo final de grado son la implementación de un área de control de gestión y un área de recursos humanos. Las dos serán incorporadas dentro del organigrama como mandos medios, los cuales dependerán de los dueños y lograrán incorporar decisiones autónomas.

El área de control de gestión estará compuesta por un miembro especialista y analista de costos, la empresa cuenta con un director que podría encargarse actualmente de esa posición. El mismo se encargará del análisis de costos mensual dentro de la organización, trabajando en conjunto con las áreas de compras, facturación y de sistemas. Luego, procederá a ejecutar el plan de control sobre cada una de las áreas definidas en el nuevo organigrama, con los objetivos propuestos por la gerencia.

El área de Recursos humanos, estará compuesta por un individuo encargado de la elección del nuevo staff según especificaciones y necesidades del gerente general. De esta manera, se descomprimirá la toma de decisiones de los dueños en cuestiones mínimas dentro de la organización.

Por último, el área de comercialización tendrá como objetivo el planteamiento de nuevas políticas de ventas que logren plasmar a la marca multiexpress como líder en ventas dentro del supermercado.

-Fase operativa-

En esta fase, se procederá a informar a cada uno de los miembros de la organización el puesto de trabajo y los objetivos del área en particular. Especificando las funciones de cada área y brindando las nuevas herramientas.

Luego, se procederá a inducir a las nuevas áreas de control al plan requerido actualmente y al tipo de actividad que deben cumplir en relación a cada área. Las mismas estarán encargadas de informar a cada unidad de negocios los nuevos objetivos propuestos y las formas en las cuales se cumplirán los mismos.

### 8.3 Implementación de la planificación estratégica

#### 8.4 Primer paso: Desarrollo de visión, misión y valores.

A continuación se planteará la visión, cuyo cometido es establecer el marco dentro del cual se desarrollará MultiExpress y fijar un horizonte de crecimiento a largo plazo, alineando a toda la organización para la concreción de la misma.

#### Visión

“Ser la primera opción de supermercados minoristas de la ciudad de Posadas, cumpliendo las expectativas del cliente a través de un excelente proceso de compra.”

#### Misión

“Brindar a nuestros clientes la mejor relación calidad-precio-servicio del sector, logrando satisfacer las necesidades de cada uno en particular.”

#### Valores

- ✚ Compromiso.
- ✚ Orientación al cliente.
- ✚ Trabajo en equipo.
- ✚ Simplicidad.

➤ Segundo paso: Establecimiento de objetivos

Objetivos Estratégicos

- ✓ Aumentar en un 15% la participación en el mercado al cabo de 18 meses.
- ✓ Aumentar un 10% la variedad de productos de elaboración propia en 12 meses.
- ✓ Ampliar un 20% la variedad de productos en góndola en los próximos 8 meses.
- ✓ Establecer la marca MultiExpress como una de las líderes en ventas dentro del supermercado en los próximos.
- ✓ Reconocer con precisión el 95% de los costos actuales de la empresa.
- ✓ Adoptar un método de comunicación entre casa central y sucursales en los próximos 2 meses.
- ✓ Reducir la rotación del personal en un 15% en los próximos 12 meses.
- ✓ Ordenar la información para el ingreso de un nuevo sistema de gestión informática.

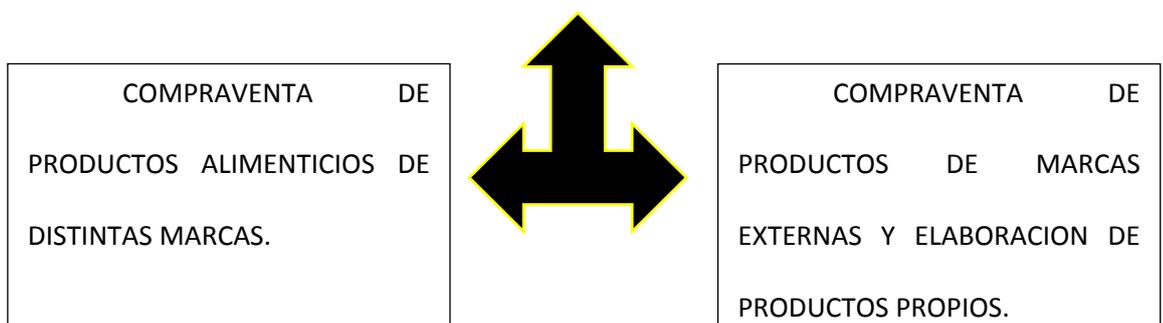
Objetivos financieros

- ✓ Incrementar el volumen de venta en unidades, traducido en un aumento de facturación real en 12 meses.
- ✓ Aumentar el margen de utilidad neta a un 8% para el próximo año.

8.5 Nivel 1: Estrategia corporativa – Integración vertical

En cuanto a la estrategia corporativa, se plantea instrumentar la forma en la cual la empresa opta por la integración vertical como forma de crecimiento dentro de las distintas sucursales. Específicamente, se identifica una integración parcial mediante la panadería industrial, la rotisería industrial y la reciente adquisición de una fábrica de pastas. En un futuro cercano, se planea la adquisición de una envasadora de alimentos para continuar brindando productos envasados dentro de la empresa bajo la marca de MultiExpress y así reducir los costes de adquisición. Bajo este sistema, se busca establecer la línea de productos propios como una de las principales dentro de cada sucursal y dentro del mercado de la ciudad. Confieren así un cambio en el modelo de negocios:

**MULTIEXPRESS SRL**



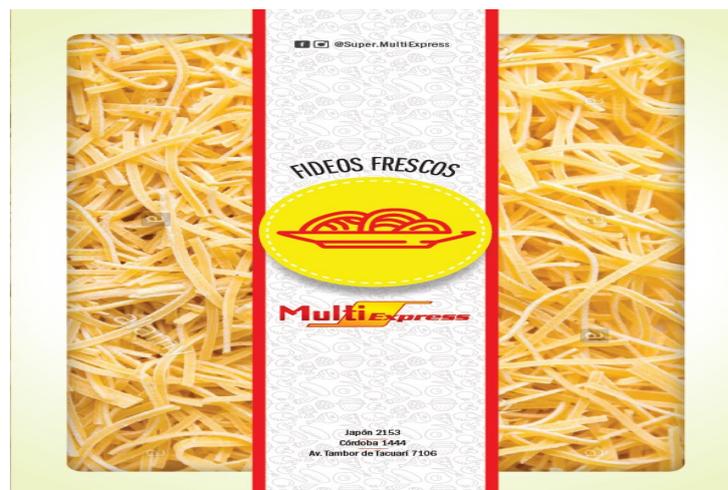
La dirección de MultiExpress identificó las diferentes situaciones de crisis que atravesó el país como oportunidad estratégica en distintos ciclos para explotar la capacidad de integrarse verticalmente y así ofrecer al consumidor un producto de calidad a un bajo precio. Utilizando la capacidad instalada de la panadería industrial, se adquiere la fábrica de pastas recientemente. Ya que el

horario de panaderos rige de 5 a.m. hasta las 15 p.m., se identificó la oportunidad de utilizar el espacio de 15 p.m. a 20 p.m. para la producción propia de 12 productos diferentes de pastas.

A su vez, se inclinó hacia el servicio de catering de los productos de rotisería bajo el nombre de “MorfiExpress” para eventos y pedidos particulares.

Como complementario dentro de la misma estrategia de integración vertical, se traduce un mayor posicionamiento de la marca MultiExpress bajo diferentes logotipos que siguen al consumidor tanto en la compra en cada sucursal como en su hogar:

Elaboración de Fideos Frescos:



Presentación de productos de panadería:

de



Servicio

Catering:



#### 8.6 Nivel 2: Estrategia de negocios – Bajos costos.

Analizando la posición actual en la que se encuentra MultiExpress dentro del rubro, se considera de máxima importancia que para lograr mantenerse en el segundo lugar en la ciudad de Posadas, deba enfocarse en una estrategia de bajos costos. A través de captar etapas de la cadena de valor y hacerlas propias, mejora las economías de escala de la organización considerando a cada una de las sucursales que actualmente se proveen de los recursos de elaboración propia.

Para lograr transformar los costos bajos en una ventaja competitiva sobre sus competidores, la empresa opta por establecer la integración vertical temprana y traducirla en precios que logren ser competitivos dentro del mercado, sin ganar gran parte del mercado sino obteniendo utilidades más altas en los productos sensibles de elaboración. Al acaparar ciertas actividades operativas de la cadena de valor, logra reducir los costos por unidad de los productos y se convierten en un mejor margen para lograr rendimientos totales más altos sobre las inversiones realizadas.

Al optar por este método de ejecución de los costos bajos, MultiExpress mantiene su amplio margen como el segundo dentro del rubro y a su vez, no entra en disputa con California S.A en una agresión sin sentido debido a que la misma presenta economías de escala superiores actualmente. En situaciones de crisis, como la que presenta el país hoy, la disputa con competidores más grandes a través de precios no es recomendable en términos competitivos.

Desde la misma perspectiva, la empresa dirige sus recursos hacia futuras compras a granel de granos y yerba principalmente. De esta manera, a través de la inversión en la envasadora, podrá ampliar su línea de productos bajo la marca propia y a su vez insertarla en la mente del consumidor. En este punto del planteamiento estratégico se verifica la reducción de costos en cuanto al aprovechamiento de descuentos por compras a granel en forma directa, eliminando a los distribuidores de la cadena de suministros. En casos la reducción es de hasta un 50% menor que las compras actuales a distintos distribuidores de estos productos, y además el aumento de utilidades al fijar un precio propio que sea competitivo con marcas ya establecidas.

Bajo otra perspectiva, la adquisición del sistema informático le brindará a la empresa el acceso a los datos desde las compras de los clientes, así como los ingresos y procesos de mercaderías para lograr hacer análisis más profundos sobre cada una de las actividades de la cadena de valor, ya que será utilizado transversalmente sobre toda la organización. Desde este polo, se logrará una mayor eficiencia operativa que logre ser el soporte dentro de la empresa y a su vez fomentará la capacitación de los futuros responsables de áreas mínimamente.

Es así como MultiExpress busca aprovechar las economías de escala, utilizar la capacidad instalada del depósito, captar nuevos segmentos de clientes bajo productos propios y ampliar la línea de productos bajo marca propia.

La gerencia de MultiExpress se dirige hacia el cumplimiento de cuatro de sus objetivos estratégicos bajo esta elección estratégica de negocios:

- Aumentar en un 20% la participación en el mercado al cabo de 18 meses.
- Aumentar un 10% la variedad de productos de elaboración propia en 12 meses.
- Ampliar un 20% la variedad de productos en góndola en los próximos 8 meses.
- Establecer la marca MultiExpress como una de las líderes en ventas dentro del supermercado en los próximos 24 meses.

### 8.7 Nivel 3: Estrategias Funcionales

En este nivel se implementarán las principales estrategias para distintas áreas. Las estrategias se diseñaron e implementaron de acuerdo a lo establecido en la etapa diagnóstica. Se toman los distintos puntos críticos dentro de la empresa así como las nuevas áreas a incorporar para el cumplimiento de las estrategias planteadas.

Se reconoce que para el cumplimiento de la planificación estratégica actual de MultiExpress, es necesario el compromiso de todas las áreas de la organización que estarán soportadas por el rediseño de la estructura y la asignación de obligaciones. A continuación se presentan las más relevantes de acuerdo a la estrategia planteada, con sus respectivos programas:

### 8.7.1 Mejorar la organización interna

**MEJORAR LA  
ORGANIZACIÓN INTERNA**

- Incorporar el área de recursos humanos como un órgano coordinador del capital humano.
- Promover programas de capacitación a los empleados.
- Establecer nuevos canales de comunicación internos.
- Establecer responsables de área y un orden de jerarquía claro.

Programa	Objetivos	Beneficio esperado	Responsable	Indicador
RECURSOS HUMANOS	1º: Creación del Área de Recursos Humanos.	Mejorar la organización interna de la empresa a través de nuevos esquemas y objetivos	Gerente de Administración	-Búsqueda del perfil más apto para el área de Recursos humanos.

		planteados por el área.		
	2°: Identificar los perfiles más aptos dentro de cada área para formarlos como responsables de la misma.	Que el empleado más apto en cuanto a conocimiento y liderazgo de equipo sea el responsable de cada área.	Gerente de Recursos Humanos	-Cantidad de cambios de responsables de área. - Superar el 70% de aceptación en encuesta de clima interno.
	3°: Promover canales de comunicación internos.	-Lograr canales de comunicación internos que dejen constancia de cada relación laboral.	Gerente de Recursos Humanos	-Cantidad de tickets generados por las áreas. -Cantidad de errores internos por falta de uso de la herramienta.

❖ Objetivos

- Creación del área de Recursos humanos.
- Identificar los perfiles más aptos dentro de cada área para formarlos como responsables de la misma.
- Promover canales de comunicación internos.

- ❖ Estrategia

Crear una organización funcional en cada área de su estructura.

- ❖ Planeación táctica

A- Creación del área de recursos humanos

En la etapa diagnóstica se pudo identificar la falta de un área de recursos humanos que pueda limitar las decisiones de la gerencia a términos estratégicos más que operativos o diarios, los cuales quitan tiempo de producción a los miembros más importantes de la organización. Por ello, se plantea la incorporación del área de recursos humanos. A continuación se presenta la descripción requerida para el nuevo puesto, que conformará el área de Recursos Humanos de MultiExpress.

Como se expresa en el programa, la confección del área logrará el cumplimiento de los 3 objetivos propuestos en los próximos 6 meses, desarrollando el cumplimiento de la premisa de mejorar la organización interna propuesta por la gerencia. Dicha área será referente a todas las sucursales, cumpliendo los siguientes requerimientos:

Requerimientos del área

El Responsable de Personal tendrá una autoridad jerárquica sobre todo el personal de su Sector, mientras que mantendrá autoridad funcional sobre todas las relaciones laterales y descendentes en todos los temas de su incumbencia.

Asimismo, mantendrá las relaciones con organismos externos a la Empresa, ante los cuales podrá actuar como representante institucional, cuando las características de la gestión lo permitan.

Para el cumplimiento de las funciones dentro de la organización, será responsable directo de la ejecución de algunas tareas, mientras que en otras circunstancias, tendrá las responsabilidades de control sobre las mismas.

Todas las funciones y responsabilidades que se mencionen, se refieren a las que corresponden al Sector, estando a cargo del responsable, la asignación de las que considere conveniente a su colaborador, no delegando, en ningún caso, la responsabilidad que por el cumplimiento de ellas le compete.

De acuerdo con la ubicación del puesto dentro de la estructura formal, reportará directamente a la Gerencia de Administración y considerando las condiciones actuales de actividad, el puesto debería ser ejercido por una sola persona, situación que podrá modificarse con la evolución de la Empresa.

A través de este sector, se materializará la incorporación de todo el personal de la Empresa, de tal forma de posibilitar que el responsable tenga contacto directo con cada una de las personas que ingresan a prestar servicio, ya sea personal directivo, administrativo o técnico, en relación de dependencia o no.

Por las características de las tareas a desempeñar, de permanente relacionamiento con todo el personal de la Empresa y con terceros, es preciso que el responsable posea las cualidades específicas para esta tarea.

#### Características del Puesto

La siguiente enumeración, no taxativa, detalla las que se consideran como principales condiciones que debe reunir:

- Comprender la importancia de la relación existente entre la calidad de los recursos humanos y los objetivos de toda Empresa.
- Conocer los objetivos de la organización.
- Capacidad para evaluar los requerimientos de Recursos Humanos necesarios para cada uno de las áreas.
- Poseer una formación técnico-legal adecuada.
- Condiciones para planificar las tareas del sector y facilidades para lograr las metas del mismo.
- Carácter firme para mantener la confidencialidad de la información a la que tiene acceso.
- Capacidad de establecer relaciones interpersonales.
- Excelentes condiciones para crear e integrar grupos de trabajo.
- Iniciativa en la solución de problemas y aporte de soluciones en los temas de su incumbencia y/o en todos los que involucre a la Empresa.
- Capacidad para formar e integrarse a grupos de trabajo.
- Interpretar y transmitir la trascendencia de las implicancias legales y financieras de un respeto estricto de la normativa en vigencia.

Iniciativa en la resolución de problemas y en el desarrollo de las tareas del Sector.

#### Responsabilidades

Serán de su exclusivo cumplimiento, en el ámbito de su competencia, lo siguiente:

- Informar a todos los sectores de la Organización, sobre los requisitos legales o institucionales a cumplir, en lo que a su competencia corresponda.

- Controlar que toda la normativa legal obligatoria, sea cumplida en el ámbito de toda la Empresa.
- Generar y coordinar los archivos físicos y magnéticos, para organizar la información y los respaldos que maneje el sector, de tal forma de mantener los datos en forma actualizada y de fácil acceso.
- Velar por el cuidado y buen estado de conservación de los bienes asignados al Sector a su cargo.
- Efectuar las liquidaciones de sueldos del personal (o controlar las liquidaciones efectuadas por terceros), de acuerdo con la legislación vigente y en los plazos que correspondan, y una vez visado por el responsable del área de RRHH, remitirlo a la Gerencia de Finanzas con la documentación necesaria para su oportuno pago y/o depósito.
- Liquidar los aportes y las contribuciones resultantes de cada liquidación de remuneraciones (o controlar las liquidaciones efectuadas por terceros), y una vez verificado por el responsable del área de RRHH, remitirlo a la Contaduría General con la documentación necesaria para su registración y emisión de Orden de Pago respectiva.
- Informar formalmente los requisitos que debe cumplir todo el personal para posibilitar la correcta liquidación de haberes y su encuadramiento profesional.
- Abrir cajas de ahorro para depositar los sueldos y otros pagos que se deba hacer al personal, informando a todo el personal sobre la operatoria y requisitos que se deben cumplir para operar con esta modalidad.

- Informar a todo el personal que se incorpore a la Empresa sobre las disposiciones internas y externas aplicables a la relación laboral que se inicia.
- Colaborar, cuando le sea solicitado, en la selección del personal a ser incorporado o promovido, en la Empresa.
- Controlar el cumplimiento de los pagos, en los plazos legales, en lo referente a los compromisos previsionales y laborales.
- Verificar que en la Empresa se cumplan las disposiciones inherentes a la protección contra el riesgo laboral, y en lo referente a la seguridad de las personas que circulan por la misma.
- Controlar que el personal realice los exámenes médicos necesarios (de incorporación y de desvinculación).
- Proponer, supervisar y archivar las evaluaciones de desempeño, análisis de potencial y todo otro antecedente que se refiera al accionar o expectativas del personal en la Empresa.
- Proponer, planificar e instrumentar, en caso que corresponda, las actividades de formación, capacitación, asistencia a cursos, exámenes, actualización o adiestramiento que sean necesarios para la mayor capacitación de los empleados en actividad.
- Requerir y recibir del personal de la Empresa la información sobre todas las novedades producidas en relación a los temas de su incumbencia funcional.
- Mantener actualizado y bajo su custodia, los datos, legajos y archivo de todo el personal.

- Recibir de los responsables de los sectores, las novedades necesarias para la correcta liquidación de los haberes del personal.
- Mantener actualización permanente sobre la legislación laboral y previsional vigente, como así también de los convenios colectivos aplicables a la actividad de la empresa.
- Organizar y supervisar la prestación de los servicios de medicina, higiene y seguridad en el trabajo, emergencia médica, prevención de la salud del personal y reconocimiento médico laboral, con arreglo a las normativas vigentes.
- Verificar el cumplimiento de la reglamentación vigente para el personal en lo relativo a medidas de seguridad, uniformes, seguros, habilitaciones adecuadas para el cumplimiento de sus funciones
- En los casos de contrataciones sin relación de dependencia que realice la Empresa, deberá controlar el cumplimiento de los requisitos necesarios a fin de deslindar eventuales reclamos de quienes presten servicios para los terceros contratados; para ello deberá verificar que las personas que ejecuten las tareas contratadas en instalaciones y ámbitos de la Empresa, estén en relación de dependencia del “contratado” y que este realice en tiempo y forma el pago de las remuneraciones y cargas sociales de acuerdo a la normativa vigente.
- Instruir al personal sobre las medidas a adoptar en caso de siniestros de cualquier tipo que les afecten o involucren.
- Conducir las relaciones laborales y gremiales con el personal de la Empresa.

- Elaborar un informe mensual que contenga información del costo laboral y previsional individuales y por sectores o centros de costos.  
Representar, o asistir a la persona que represente a la Empresa, en todas las gestiones relacionado con los temas de su incumbencia.
- Verificar la realización de copias de seguridad de la información cargada en los sistemas que utiliza el Sector.
- Proponer y/o colaborar en la elaboración de proyectos de normas internas relativas al área de su incumbencia.
- Las responsabilidades que las autoridades administrativas le asignen de acuerdo a la evolución de la Empresa.

Cumpliendo los objetivos requeridos por el puesto, la gerencia busca optimizar los procesos internos dentro de la organización para así mejorar el funcionamiento interno y hacerlo más eficiente. De esta manera, el programa logrará potenciar y gestionar todas las relaciones internas del negocio.

Mediante esta reorganización interna, se pretende incurrir en grandes resultados tanto cualitativos como cuantitativos que perdurarán en el tiempo.

#### B. Cronograma

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

#### C. Responsable

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

#### D. Mecanismos de control

El encargado de RRHH evaluará la efectividad de las capacitaciones y las distintas acciones motivadoras y de clima organizacional, mediante encuestas el rendimiento de los indicadores por parte de las distintas áreas.

#### 8.7.2 Promover la marca MultiExpress dentro del Supermercado

**PROMOVER LA MARCA  
MULTIEXPRESS DENTRO DEL  
SUPERMERCADO.**

- Incorporar el área de comercialización.
- Establecer esquemas de líneas de productos que permitan agrandar las ventas de los productos de la marca MultiExpress.
- Agrandar la participación en ventas de la marca MultiExpress dentro de los supermercados.

Programa	Objetivos	Beneficio esperado	Responsable	Indicador
ÁREA DE COMERCIA- LIZACION	1°: Creación del Área de comercialización.	Agrandar la participación de MultiExpress dentro del mercado.	Gerente de Administración	-Búsqueda del perfil más apto para el área de comercialización.
	2°: Establecer nuevos esquemas de líneas de productos que permitan agrandar las ventas en el mercado	Combinar líneas de productos a través de promociones que agranden el volumen de ventas por consumidor.	Gerente de comercialización	-Cantidad de compras de promociones realizadas. - Cantidad de promociones distintas propuestas por mes.
	3°: Agrandar la participación en ventas de los productos de	-Establecer la marca MultiExpress dentro de las	Gerente de comercialización	-Evolución en % de ventas respecto a meses

	elaboración propia.	4 primeras en ventas según tipo de producto.		anteriores.
--	---------------------	--	--	-------------

❖ Objetivos:

- Creación del Área de comercialización.
- Establecer nuevos esquemas de líneas de productos que permitan agrandar las ventas en el mercado
- Agrandar la participación en ventas de los productos de elaboración propia.

❖ Estrategia

Continuar con la atracción de clientes a través de redes sociales y lograr el crecimiento de la marca propia dentro de la facturación.

❖ Planeación táctica

Instalar un área de comercialización propia capaz de lograr la atracción de clientes mediante canales de comunicación, que a su vez logre instalar la marca de MultiExpress dentro del supermercado.

Requerimientos del área

Esta área tendrá la responsabilidad del manejo de la política comercial de la empresa previamente definida por la Asamblea de Socios, por lo tanto, tiene a su cargo acciones de diseñar, planificar, implementar y controlar la

puesta en marcha de la estrategia comercial, verificando su cumplimiento, identificando oportunidades de negocios en su relación con proveedores y clientes, y teniendo como objetivo principal el cumplimiento del presupuesto anual de ventas y rentabilidad.

Esta área tendrá la responsabilidad del manejo de las actividades de comercialización, debiendo tener un acabado conocimiento de la temática relacionada.

Las particularidades de la función a cumplir, obligan a un permanente inter-relacionamiento con todo el personal a su cargo, y con sus pares y superiores, por lo que, para el mejor cumplimiento de sus funciones deberá reunir adecuados atributos técnicos y de personalidad.

Como consecuencia de la dinámica que caracteriza a las actividades comerciales, será preciso que el responsable se mantenga en constante actualización profesional para el cumplimiento de las funciones y tareas asignadas, en un todo de acuerdo con las normas nacionales, provinciales y municipales en vigencia.

#### Características del puesto

El siguiente detalle, no taxativo, menciona las que se consideran como principales condiciones que debe reunir:

- Poseer los conocimientos necesarios para preparar los planes, pronósticos y presupuestos de ventas.

- Capacidad para planificar las acciones de los diferentes sectores a su cargo, considerando los recursos necesarios y disponibles para su ejecución.
- Conocimiento muy amplio y detallado de los productos, con todas sus características y aplicaciones.
- Los atributos necesarios para transmitir a toda la organización, la importancia del cumplimiento de la normativa administrativa, impositiva y legal que involucre tanto al Área de su incumbencia, como a toda la Empresa.
- Conocimiento de las Políticas y Objetivos de la Organización.
- Los conocimientos técnicos y legales necesarios para desarrollar las actividades de manera competente.
- Condiciones de planificación de tareas y de procesos, que permitan el logro de las metas del Área.
- Capacidad de establecer relaciones interpersonales, tanto con el personal a su cargo como con sus pares y superiores.
- Condiciones para interpretar e instrumentar modificaciones técnicas y legales en el campo de su incumbencia.
- Capacidad para cooperar en la instrumentación de sistemas de control interno que involucre al área de su responsabilidad.
- Capacidad de integración, formación y conducción de equipos de trabajo.

- Iniciativa para la resolución de problemas y aporte de cursos de acción alternativas.
- La formación necesaria para asesorar y orientar las políticas de comercialización.
- Aptitud y actitud para delegar las funciones a su cargo.
- Conocimiento del mercado comercial y financiero, tanto local como regional, al cual la empresa tenga acceso.
- Aptitud para comunicar e instruir a todo el personal a su cargo, sobre los procedimientos y pasos a seguir en la resolución de las circunstancias que se dan en la organización.
- Cabal conocimiento de la importancia del cumplimiento de las metas de desarrollo comercial adoptadas por la conducción de la empresa y su trascendencia patrimonial, económica y financiera.
- Comprender la importancia de la relación existente entre la calidad de los recursos humanos y los objetivos de la Organización.

Todas las funciones y responsabilidades que se mencionan, se refieren a las que corresponden al Área, estando a cargo del responsable, la asignación de las tareas que considere conveniente a sus colaboradores, no delegando, en ningún caso, la responsabilidad que por el cumplimiento de ellas le compete.

De acuerdo con la ubicación del cargo dentro de la estructura formal, reportará directamente a la Gerencia General y tendrá a su cargo los sectores de Compras, Depósitos, Ventas, Marketing y Sucursales, situación que podrá modificarse con la evolución de la Organización.

### Atribuciones

Para posibilitar el correcto desempeño en su cargo, y en relación estricta a éste, tendrá las atribuciones necesarias para el cumplimiento de las funciones inherentes al mismo y que serán definidas por la Asamblea de Socios.

### Responsabilidades

Serán de su exclusivo cumplimiento, en el ámbito de su competencia, lo siguiente:

- Supervisar la integridad de la documentación que componen los requerimientos de compras de mercaderías y materias primas, desde los pedidos por sectores y sucursales, hasta los concursos de precios, emisión de órdenes de compra, informes de recepción y despacho a sucursales, verificando el cumplimiento de la reglamentación interna y legislación vigente.
- Instrumentar los sistemas administrativos y de control indicados para su área.
- Preparar los planes, pronósticos y presupuestos de ventas, en un todo de acuerdo con las políticas de ventas fijadas por la Asamblea de Socios.
- Planificar las acciones de los diferentes sectores a su cargo, considerando los recursos necesarios y disponibles para su ejecución.
- Revisar la descripción de funciones de cada uno de los sectores que integran la gerencia.

- Participar activamente de los procesos de reclutamiento, selección y capacitación del personal del área comercial y determinar conjuntamente con RRHH los planes de capacitación del mismo.
- Definir las políticas de marketing sobre los productos que comercializa la empresa, para lo cual deberá analizar las necesidades y preferencia de los clientes; organizar y clasificar los productos por familias, gamas o líneas; desarrollar nuevos productos, además de la búsqueda y negociación con los proveedores de los mismos; diseño de packagings y formato de productos.
- Definir las políticas de precios y promoción, para lo cual determinará precios en función de los costos, el mercado y la incidencia de la competencia, en un todo de acuerdo con el criterio definido por la superioridad.
- Análisis de la rentabilidad por productos, familias de productos, determinando márgenes brutos, costos por unidad.
- Diseñar políticas de promoción para estimular la demanda, ya sea con ofertas especiales, descuentos, promotoras, muestras gratuitas, etc.
- Planificar la realización de acciones publicitarias, intervenir en el diseño y ejecución de los anuncios publicitarios y la selección de medios. Las actividades comprenden la publicidad exterior, rotulación vehículos comerciales, anuncios en prensa y revistas especializadas, publicaciones internas, PLV publicidad en el punto de venta, expositores y merchandising.
- Creación y mantenimiento de páginas web y aplicaciones.

- Gestión de relaciones públicas.
- Coordinar las tareas de los distintos Sectores a su cargo, a fin de lograr los resultados esperados y evitar la superposición de tareas y/o funciones.
- Informar a todos los sectores sobre los requisitos legales e institucionales a cumplir, en lo que a su competencia corresponda, y manteniendo esta información en constante actualización.
- Controlar el correcto manejo de los fondos y bienes a su cargo.
- Mantener un constante conocimiento de la situación patrimonial, económica y financiera de la Organización.
- Mantenerse informado sobre la evolución de la cartera de créditos de clientes para evitar operaciones que impliquen inconvenientes financieros.
- Revisar constantemente los procesos administrativos utilizados, a efectos de lograr que se ajusten a las necesidades del área.
- Gestionar la provisión de los servicios y bienes requeridos para satisfacer las necesidades del área.
- Coordinar con todas las dependencias la obtención de la información necesaria para la elaboración del presupuesto anual de la Empresa.
- Supervisar el correcto funcionamiento de los sistemas de información utilizados por el área comercial.

- Verificar la recepción de la mercadería, el procesamiento de la entrada en el sistema de stock.
- Asesorar en materia de comercialización sobre proyectos a encarar por la Empresa y, a requerimiento de la superioridad, elaborar información relacionada con los mismos.
- Aprobar las adquisiciones de bienes y servicios requeridos por el área, de acuerdo con los niveles de autorización previstos en el régimen de contrataciones de la Empresa.
- Verificar el estricto cumplimiento de los procedimientos administrativos en vigencia, para cada una de las operaciones de compra y los correspondientes despachos a las sucursales.
- Mantener permanentemente informada a la Gerencia General sobre las novedades y temas de su incumbencia, y a la Asamblea de Socios, a requerimiento de ésta.
- Generar y coordinar los archivos que resulten necesarios para organizar la información del área comercial y cumplir con normativas vigentes, de tal forma de mantener los datos y la documentación en forma actualizada y de fácil acceso.
- Suministrar los informes y soportes necesarios, para la planificación y gestión superior de la Empresa.
- Disponer la ejecución o realizar los controles y/o arqueos de bienes necesarios.

- Participar en la selección, evaluación, promoción y/o sanción del personal a su cargo, según corresponda.
- Supervisar la instrumentación de modificaciones en formularios o procedimientos vigentes.
- Controlar el estricto cumplimiento de la normativa vigente en materia impositiva, provisional y laboral.
- Controlar el cumplimiento de las responsabilidades y funciones de los Sectores a su cargo.
- Proponer y/o participar en la elaboración y la instrumentación de la normativa y los procedimientos administrativos aplicables a la Empresa.
- Mantenerse permanentemente actualizado de la normativa y reglamentación interna y externa aplicable a su sector y proponer e instrumentar las capacitaciones al personal a su cargo que considere necesarias.
- Reportar a la Gerencia General en forma inmediata de cualquier tema o aspecto que considere relevante.
- Las que las autoridades le asignen de acuerdo a la evolución de la Empresa.

#### B. Cronograma

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

#### C. Responsable

El responsable de las actividades detalladas será el gerente de comercialización.

#### D. Mecanismos de control

El gerente de comercialización mediante el seguimiento de las campañas publicitarias a través de redes sociales será el encargado de evaluar la efectividad de la táctica. Podrá realizar informes sobre las estadísticas que brindan estos medios. Por otro lado, mediante la facturación podrá obtener los datos de la cantidad de ventas de productos de elaboración propia y así validar sus campañas internas en MultiExpress.

#### 8.7.3 Establecer mecanismos de control y promoción de la estrategia definida

**ESTABLECER MECANISMOS  
DE CONTROL Y PROMOCION  
DE LA ESTRATEGIA  
DEFINIDA.**

- Incorporar el área planificación y control de gestión.
- Generar nuevos mecanismos de cálculos de costos.
- Establecer mecanismos de control en cada área de la empresa.
- Evaluar desvíos en conjunto con cada sucursal y definir planes de acción para corregirlos.
- Brindar informes sobre diagnósticos y análisis actualizados de la actividad principal para la toma de decisiones.

Programa	Objetivos	Beneficio esperado	Responsable	Indicador
<p style="text-align: center;">ÁREA DE PLANIFICACION Y CONTROL DE GESTION.</p>	<p>1°: Creación del Área planificación y control de gestión.</p>	<p>Dirigir la planificación estratégica a través del desarrollo de mecanismos de control.</p>	<p>Responsable del área de planificación y control de gestión.</p>	<p>Establecimiento de los objetivos propuestos por la gerencia general.</p> <p>-Capacidad de plasmar los deseos de la gerencia sin grandes correcciones.</p>
	<p>2°: Generar nuevos mecanismos de cálculos de costos.</p>	<p>Establecer cálculos detallados de costos de cada sucursal,</p>	<p>Responsable del área de planificación y control de gestión</p>	<p>-Aumento del prorrateo de costos actual en %.</p> <p>- Definición de</p>

		definiendo así la rentabilidad de cada una.		centros de costos adecuados para cada actividad.
	3°: Establecer indicadores como mecanismos de control en cada área.	-Lograr disminuir la cantidad de errores en los programas de cada área.	Responsable del área de planificación y control de gestión	-Lograr de 4 a 5 indicadores en cada área. -Diferenciar entre indicadores estratégicos, tácticos y operativos.
	4°: Evaluar desvíos en conjunto con cada sucursal y definir planes de acción para corregirlos.	- Identificar los desvíos de cada meta propuesta. -Elaborar planes de acción correctivos.	Responsable del área de planificación y control de gestión	-Cantidad de desvíos identificados. -Cantidad de planes de acción realizados y efectivos.

	5°: Brindar informes sobre diagnósticos y análisis actualizados de la actividad principal para la toma de decisiones.	Lograr sintetizar la información clave para la toma de decisiones de la gerencia general, priorizando la calidad de la información y la presentación.	Responsable del área de planificación y control de gestión	-Cantidad de informes realizados por mes. -Cantidad de errores en los informes. -Validación de los datos extraídos en sistema de gestión.
--	---	---	--	---

- ❖ Objetivos:
- ❖ Incorporar el área planificación y control de gestión.
- ❖ Generar nuevos mecanismos de cálculos de costos.
- ❖ Establecer mecanismos de control en cada área de la empresa.
- ❖ Evaluar desvíos en conjunto con cada sucursal y definir planes de acción para corregirlos.
- ❖ Brindar informes sobre diagnósticos y análisis actualizados de la actividad principal para la toma de decisiones.

### ❖ Estrategia

Generar un área de soporte que sea capaz de generar estrategias y a su vez pueda solucionar problemas heterogéneos, controlar las estrategias actuales y corregir los desvíos.

### Planeación táctica

Definir en cada unidad de negocios objetivos estratégicos. Establecer metas con los responsables de las distintas áreas, alineando la estrategia corporativa a la situación por sucursal. Definir planes de acción para cada subproceso organizacional. Controlar el rumbo hacia la consecución de dichas metas y mejorar procesos a través de la vinculación entre áreas estableciendo el sistema de control de gestión como punto fundamental para alentar a la mejora continua.

Todo esto será integrado mediante la tecnología del nuevo sistemas informático BAS, como eje para el procesamiento de la información y buscando la toma de decisiones con información eficaz y eficiente.

### Características del cargo

Contribuir a la toma de decisiones gerenciales y por unidad de negocio, mediante el suministro en tiempo y forma de informes y análisis de la evolución de los indicadores correspondientes.

Contribuir al cumplimiento de las políticas y programas definidos por la Gerencia General

## Responsabilidades

- Coordinación del equipo de trabajo.
- Colaboración con el Directorio en el desarrollo de las estrategias a nivel Grupo.
- Construcción de modelos de costos, indicadores, objetivos estratégicos en conjunto

con las respectivas gerencias.

- Identificación de desvíos respecto de los objetivos establecidos.
- Construcción del modelo destinado al panel de control de BI (Big Data).
- Participación como parte del comité de evaluación de proyectos.

## 4. DESCRIPCIÓN DE TAREAS

Tareas principales:

- Mantener reuniones cotidianas con los integrantes de cada área para la identificación de prioridades y necesidades, y posterior asignación de prioridades a los colaboradores del área.
- Seguimiento del desempeño operativo de las distintas unidades de negocio, en función de los cronogramas establecidos.
- Asignación de tareas a los colaboradores mediante aplicación ASANA.
- Seguimiento y control de las tareas desarrolladas por los colaboradores del área.
- Generación de reportes sobre el grado de avance en la implementación de los distintos proyectos en curso.
- Participación de reuniones periódicas con los integrantes del comité de seguimiento proyectos.

- Análisis de datos y elaboración de informes.
- Participación en la elaboración y análisis de proyectos de inversión / lanzamiento de nuevos servicios / etc. (ocasional).

#### Esquema de control de procesos de cada responsable de área

El área definirá los objetivos de cada uno de los responsables, con sus respectivas formas de cálculo. Se proponen indicadores a cada responsable de área en distintos horizontes temporales, la rendición de los mismos se da mediante una reunión en la cual se observan los valores y se explica cada desvío. Se plantea un método tipo “semáforo” para poder identificar las diferentes situaciones de cada indicador propuesto:

- Rojo: situación crítica.
- Amarillo: situación alarmante.
- Verde: en meta.

En la situación de “rojo” corresponde revisar la situación y observar si la meta propuesta es alcanzable por el responsable de cada tarea. De esta forma, si la misma es alcanzable se propondrá un plan de acción en conjunto con el responsable y se revisará al próximo mes/trimestre/cuatrimestre/semestre/año según el horizonte temporal del indicador.

La situación “amarilla” refiere a que el responsable de la tarea está fuera de la meta, pero no por un gran margen, se propone la revisión de cada indicador para observar si el mismo perdura en el tiempo. Se puede proponer un plan de acción si es que el indicador permanece en la misma situación a lo largo de las próximas rendiciones.

Por último, se plantea la situación “verde”, la cual hace referencia a que dicho indicador está cumpliéndose y se encuentra por buen camino. Al identificar que el mismo se mantiene en la misma situación por mucho tiempo, se puede ajustar para lograr que sea una situación aún mejor a la analizada anteriormente.

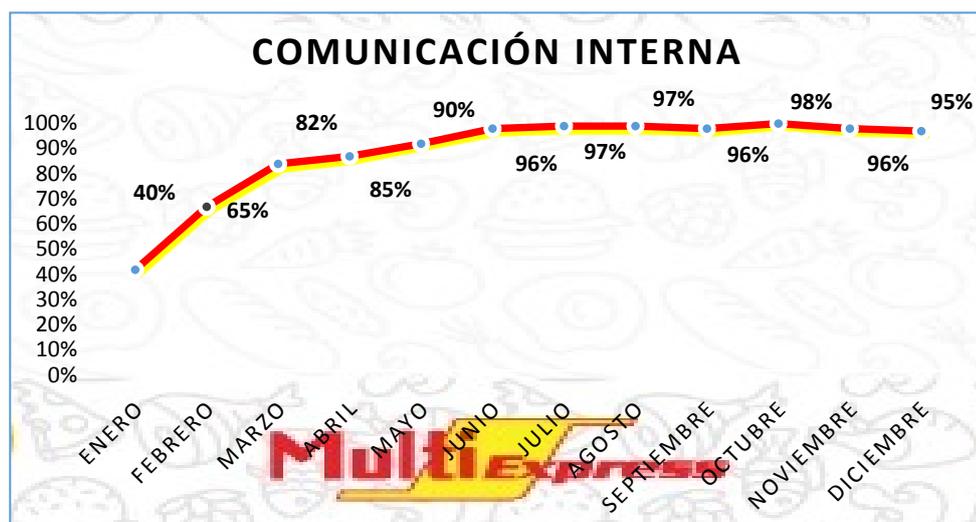
A continuación, se plantean dos ejemplos de los indicadores de control:

Indicador: Comunicación interna

Responsable: Gerente de sucursales

Forma de cálculo: Cantidad de pedidos requeridos vía mail/ cantidad de pedidos informales.

<b>INDICADOR: COMUNICACIÓN INTERNA</b>												
OBJETIVO	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
ROJO: 70%	65%	70%										
AMARILLO: 80%			82%	85%	90%							
VERDE: 95%						96%	97%	97%	96%	98%	96%	95%



Indicador: Participación en ventas de los productos bajo la marca “MultiExpress”.

Responsable: Gerente de comercialización.

Forma de cálculo: Promedio de la cantidad de productos de Multiexpress comprados/ promedio de otros productos comprados del mismo tipo.

<b>INDICADOR: AUMENTO DE PARTICIPACION DE PRODUCTOS PROPIOS</b>												
OBJETIVO	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
ROJO: 5%	7%	9%										
AMARILLO: 15%			11%	11%	15%		15%					
VERDE: 20%						20%		20%	26%	24%	25%	30%



## 8.8 Conclusión instrumentación de la planificación estratégica Multiexpress

La instrumentación de la planificación estratégica de la empresa arroja como resultado un orden general dentro de la organización, pasando desde la organización informal interna hacia una clara dirección establecida por la asamblea de socios.

Mediante la ejecución de esta propuesta de acción podemos observar el planteamiento de objetivos estratégicos para cada una de las estrategias, lo que define una dirección hacia la cual llevar adelante el crecimiento de la empresa.

El logro de las estrategias planteadas se verá definida por el desarrollo de los programas como puntos claves de éxito que están enfocados en la mejora de la organización interna, el establecimiento de la marca de MultiExpress que será el motor para el continuo desarrollo de la integración vertical y, por último, el establecimiento de los mecanismos de control y promoción de la estrategia para lograr que la misma perdure en el tiempo.

La concreción de estos programas lograra definir de manera integral el proceso de administración estratégica como premisa primordial y dejar de lado la organización familiar informal a la cual se atañe actualmente MultiExpress.

Para finalizar, se da paso a la correcta asignación de las tareas y procesos pertinentes para poder llevar adelante esta planeación estratégica mediante el diseño de estructuras, postulando nuevos puestos que lograrán hacer posible el requerimiento de la asamblea para cumplir con la estrategia.

Es así como se planteará a continuación la estructura que sea capaz de reflejar los planes estratégicos planteados.

### 8.9 Presupuestos programas

Programa de mejora en la organización interna			
Recursos	CONCEPTO	COSTO MENSUAL	COSTO TOTAL
1-Contratación Gerente RRHH	Salario	\$ 42.000	\$546.000
2- Bien de uso	Computadora	\$ 12.000	\$12.000
Total			\$558.000
Programa de establecimiento de la marca MultiExpress			
1-Contratación Gerente de comercialización	Salario	\$44.000	\$572.000
2-Bien de uso	Computadora	\$12.000	\$12.000
3-Sorteos de la marca	Costo mercadería mensual	\$ 6.000	\$72.000
4-Campaña marketing digital	Difusión en redes sociales	\$ 20.000	\$240.000
Total			\$896.000
Programa de mecanismos de control y promoción de la estrategia			
1-Contratación responsable de control de gestión	Salario	\$33.000	\$396.000
2- Bien de uso	Computadora	\$12.000	\$12.000
Total			\$408.000
Costo total anual plan estratégico			\$1.742.000

### 8.9 Relación Costo-Beneficio

#### Programa de mejora de la organización interna.

De acuerdo a los programas de mejora en la organización interna a través del departamento de Recursos humanos, se considera como beneficio la reorganización de la empresa en cuanto a la comunicación de las áreas y la optimización de los recursos humanos dentro de MultiExpress. No se asignan

utilidades monetarias en el proyecto ya que el mismo está destinado a añadir valor al capital humano disponible y descomprimir el trabajo operativo gerencial.

#### Programa de mecanismos de control y promoción de la estrategia

En cuanto al programa de implementación de mecanismos de control, se puede inferir que resulta de gran utilidad para la revisión de cada una de las tareas de las áreas en la empresa. Del mismo, se pueden obtener beneficios en cuanto a la mejora en los procesos y en casos reducción de tareas que se estén ejecutando de manera incorrecta. El beneficio se podrá observar en cuanto al acompañamiento en el proceso de administración estratégica, brindando indicadores sólidos para las posteriores tomas de decisiones en las distintas actividades críticas del negocio.

#### Programa de establecimiento de la marca MultiExpress

En cuanto al programa en cuestión, se le pueden asignar valores monetarios a través del análisis de ingresos por productos de la marca MultiExpress y realizar un proyectado que va a regir a lo largo del plan de establecimiento de la marca.

A continuación, se presentan los ingresos actuales por familia de productos de elaboración propia extraídos del sistema informático Login de MultiExpress con su respectiva asignación de costos variables y fijos. A su lado se presenta una proyección del próximo año sin contemplar la inflación debido al complejo y variable mercado actual que queda explicado en el macroentorno, por lo cual no se pueden realizar proyecciones precisas si se contempla la suba

de precios tanto en precios de venta como en compra de insumos, paritarias, transporte y demás variables ajenas al supermercado.

<b><u>PERÍODO 2018</u></b>		<b><u>PROYECTADO PLAN DE PROMOCIÓN DE MARCA</u></b>	
<b><u>INGRESOS</u></b>		<b><u>INGRESOS</u></b>	
PANADERÍA	\$ 7.366.725,35	PANADERÍA	\$ 8.840.070,42
ROTISERÍA	\$ 6.194.746,32	ROTISERÍA	\$ 7.433.695,58
PASTAS	\$ 3.181.085,95	PASTAS	\$ 3.817.303,14
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 16.742.557,62</b>	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 20.091.069,14</b>
<b><u>COSTOS VARIABLES</u></b>		<b><u>COSTOS VARIABLES</u></b>	
INSUMOS PANADERÍA	\$ 2.201.577,70	INSUMOS PANADERÍA	\$ 2.386.819,01
INSUMOS ROTISERÍA	\$ 2.247.889,97	INSUMOS ROTISERÍA	\$ 2.230.108,67
INSUMOS PASTAS	\$ 784.856,03	INSUMOS PASTAS	\$ 839.806,69
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5.234.323,70</b>	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5.456.734,38</b>
CONTRIBUCION MARGINAL	\$ 11.508.233,92	CONTRIBUCION MARGINAL	\$ 14.634.334,76
<b><u>COSTOS FIJOS</u></b>		<b><u>COSTOS FIJOS</u></b>	
SERVICIOS	\$ 1.657.550,87	SERVICIOS	\$ 1.657.550,87
SUELDOS	\$ 2.004.784,23	SUELDOS	\$ 2.004.784,23
EMPAQUE Y REPARTOS	\$ 355.007,14	EMPAQUE Y REPARTOS	\$ 355.007,14
GASTOS VARIOS	\$ 80.445,26	GASTOS VARIOS	\$ 80.445,26
IMPUESTOS	\$ 45.447,69	IMPUESTOS	\$ 45.447,69
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.143.235,19</b>	<b>GASTOS PUBLICIDAD</b>	<b>\$ 220.000,00</b>
UTILIDAD	\$ 7.364.998,73	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.363.235,19</b>
RENTABILIDAD	44%	UTILIDAD	\$ 10.271.099,57
		RENTABILIDAD	51%

En el presente reporte se puede observar la actividad actual de los productos bajo la marca MultiExpress y a su lado la proyección (sin contemplar inflación) luego de las acciones de promoción por parte del departamento de comercialización. Se puede ver un incremento de las ventas de un 20% respecto al período de 2018, reflejando así una proyección sobre el impacto del nuevo

gerente de comercialización y sus campañas en función de los productos de la marca. Se identifica un incremento de la rentabilidad de un 7%, el cual se explica principalmente por la atracción de nuevos clientes y el aprovechamiento de economías de escala en cuanto a la producción dentro de la panadería, rotisería y fábrica de pastas.

## 9 Diseño de estructuras

### -FASE ESTRATÉGICA-

Se procede a definir mediante el análisis del relevamiento efectuado, el organigrama actual de la organización. A partir de las fallas identificadas, se propondrá un organigrama con los recursos actuales, dejando en evidencia las necesidades prioritarias para poder llevar adelante la estrategia planteada.

### -Fase táctica-

Definición de nuevos puestos y áreas dentro de la organización. Las dos grandes propuestas del trabajo final de grado son la implementación de un área de control de gestión y un área de recursos humanos. Las dos serán incorporadas dentro del organigrama como mandos medios, los cuales dependerán de los dueños y lograrán incorporar decisiones autónomas.

El área de control de gestión estará compuesta por un miembro especialista y analista de costos, la empresa cuenta con un director que podría encargarse actualmente de esa posición. El mismo se encargará del análisis de costos mensual dentro de la organización, trabajando en conjunto con las áreas de compras, facturación y de sistemas. Luego, procederá a ejecutar el plan de control sobre cada una de las áreas definidas en el nuevo organigrama, con los objetivos propuestos por la gerencia.

El área de Recursos humanos, estará compuesta por un individuo encargado de la elección del nuevo staff según especificaciones y necesidades del gerente general. De esta manera, se descomprimirá la toma de decisiones de los dueños en cuestiones mínimas dentro de la organización.

Por último, el área de comercialización tendrá como objetivo el planteamiento de nuevas políticas de ventas que logren plasmar a la marca multiexpress como líder en ventas dentro del supermercado.

#### -Fase operativa-

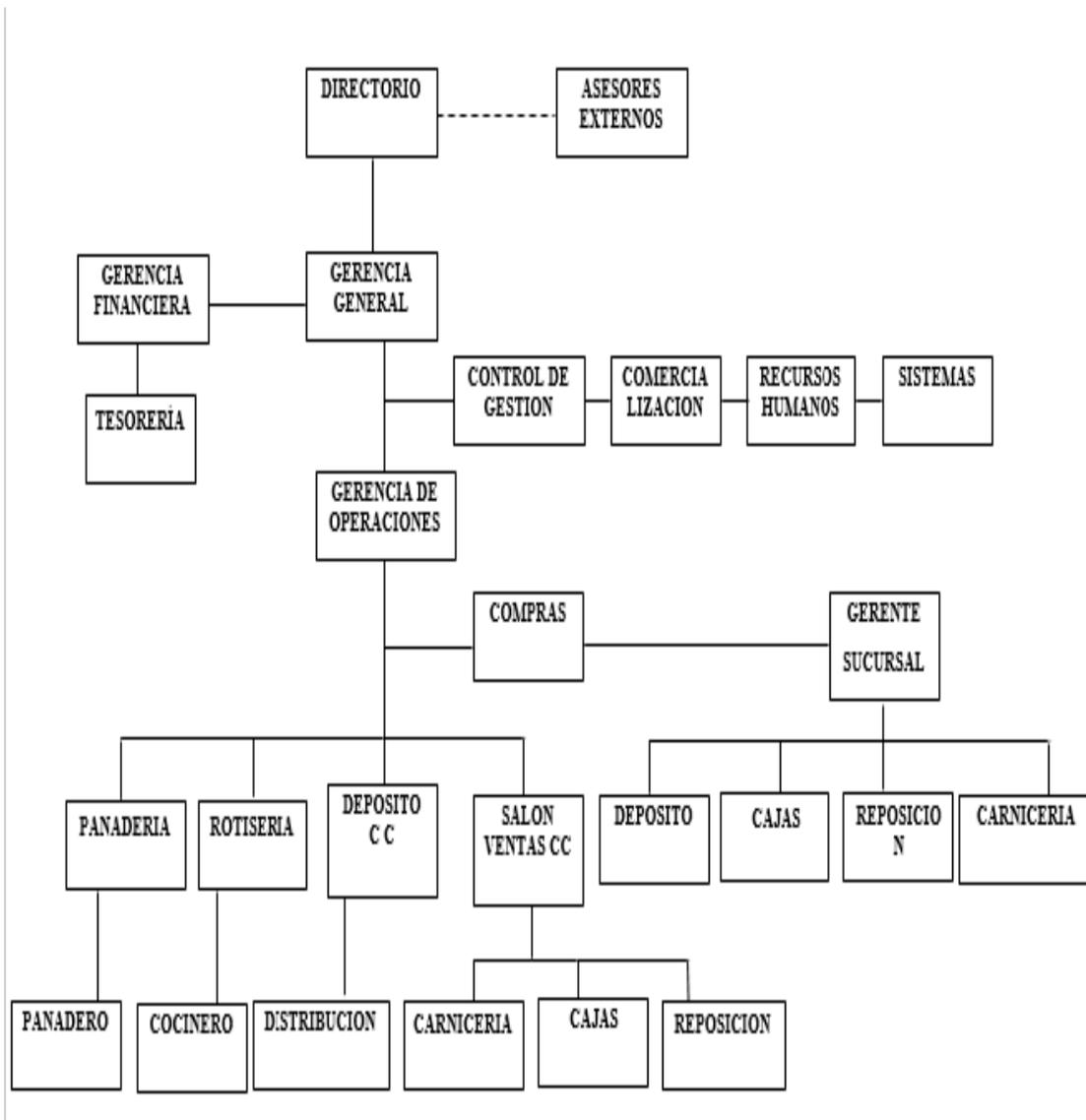
En esta fase, se procederá a informar a cada uno de los miembros de la organización el puesto de trabajo y los objetivos del área en particular. Especificando las funciones de cada área y brindando las nuevas herramientas.

Luego, se procederá a inducir a las nuevas áreas de control al plan requerido actualmente y al tipo de actividad que deben cumplir en relación a cada área. Las mismas estarán encargadas de informar a cada unidad de negocios los nuevos objetivos propuestos y las formas en las cuales se cumplirán los mismos.

### 9.1 Diseño de Organigrama de MultiExpress

Una vez analizada la estructura actual de MultiExpress, se verificó que el organigrama brindado no contempla requerimientos esenciales para plasmar la estructura real de la empresa.

A continuación se plantea el nuevo organigrama con una estructura funcional, la cual se considera más pertinente para la etapa crítica en la cual se encuentra MultiExpress en su diseño de estructura.



Nota: Se presenta a una sola sucursal ya que tiene la misma estructura que la otra.

De esta manera, se busca definir un modelo de administración estratégica que pueda contemplar la dirección del negocio desde su planteamiento de misión, visión, objetivos y programas hacia el diseño de la nueva estructura que sea flexible para lograr la consecución de los planes propuestos.

El organigrama de estructura funcional simple presentado contempla las distintas relaciones que se dan en el desarrollo habitual de MultiExpress,

identificando los niveles de jerarquía reales y las relaciones de dependencia nuevas que se proponen luego de definir la planificación estratégica.

Dentro del nuevo organigrama se incorporan las áreas de:

- Gerencia Financiera
- Gerencia de Operaciones
- Recursos Humanos
- Planificación y control de gestión
- Comercialización

Es así como presentamos una estructura flexible capaz de contemplar las diferentes sucursales y los mandos de los cuales dependen las distintas sucursales.

A continuación, se describen las funciones de las áreas planteadas, con las características, atribuciones y requerimientos del cargo.

## 9.2 Descripción de funciones de las áreas

### **Directorio**

El directorio está compuesto por los tres socios accionistas de la firma. El área es la encargada de tomar las decisiones estratégicas del rumbo del negocio, inversiones, distribución de dividendo, juicios y afines

### **Gerencia General**

Se presenta en detalle la función de la gerencia general a cargo de Néstor Segovia, actual socio gerente de la firma:

### **Características del Cargo**

Este Cargo tendrá como responsabilidad general el manejo integral de la empresa en su faz Administrativa, Financiera, de Comercialización, incluyendo las cuestiones legales, innovaciones tecnológicas, de responsabilidad social y de seguridad. Este puesto implica tener un cabal conocimiento de gestión, de la actividad empresarial comercial y realizar una actualización permanente, mantenerse constantemente informado de la situación que atraviesa la empresa y volcar ese conocimiento en el proceso decisorio de cotidiano ejercicio.

Las particularidades de la función a cumplir, obligan a una permanente interrelación con todo el personal a su cargo, y con sus pares y superiores, por lo que los requisitos técnicos que deberá cumplir, necesariamente tendrán que estar acompañados de requisitos de personalidad indispensables para un adecuado desempeño.

Teniendo en cuenta las diversas áreas temáticas que comprenden las tareas a cumplir, el titular de la Gerencia General deberá realizar una continua actualización profesional a fin de asegurar el tratamiento competente de las cuestiones bajo su responsabilidad, en especial las relacionadas con la actividad comercial, el cumplimiento de las normas vigentes, la evolución económica financiera de la empresa y del medio en el cual está inserta.

El siguiente detalle, no taxativo, menciona las que se consideran como principales condiciones que debe reunir:

Los atributos necesarios para transmitir a toda la organización, la importancia del cumplimiento de la normativa administrativa, comercial, impositiva y legal vigente.

- Conocimiento de las Políticas y Objetivos de la Organización.
- Los conocimientos técnicos y legales adecuados.
- Condiciones de planificación y organización de tareas, procesos y proyectos que permitan el logro de los objetivos de la Organización.
- Capacidad de establecer relaciones interpersonales, tanto con el personal a su cargo como con sus superiores.
- Condiciones para interpretar y definir la instrumentación de modificaciones técnicas, legales, fiscales, de procedimientos y sistemas de control interno.
- Capacidad para generar y conducir equipos de trabajo, asignando funciones y responsabilidades y para lograr que los mismos cumplan con las metas establecidas.
- Iniciativa en la solución de problemas.
- Aptitud para transmitir a toda la organización las políticas y objetivos institucionales y lograr su inserción en el comportamiento habitual del personal del mismo.
- La experiencia necesaria para asesorar en la determinación de las políticas de la Empresa.
- Conocimiento del mercado comercial y financiero, tanto local como regional y nacional, al cual la empresa tiene acceso.
- Aptitud para comunicar e instruir al personal a su cargo, sobre los comportamientos a seguir en la resolución de las circunstancias que se dan en la organización.
- Aptitud y actitud para delegar las funciones a su cargo.

- Para el cumplimiento de las funciones dentro de la organización, será responsable directo de la ejecución de algunas tareas, y en otras circunstancias, tendrá la responsabilidad de control sobre las mismas.
- Todas las funciones y responsabilidades que se mencionan, se refieren al responsable, mientras que podrá asignar las tareas que considere conveniente a sus colaboradores, no delegando, en ningún caso, la responsabilidad que por el cumplimiento de ellas le compete.
- De acuerdo con la ubicación del cargo dentro de la estructura formal, reportará directamente a la Asamblea de Socios, y tendrá a su cargo todas las áreas de la organización.

### **Atribuciones**

El titular de la Gerencia General es el jefe del personal administrativo y a continuación detalla las funciones y deberes inherentes al cargo. Surgen como atribuciones más relevantes:

- Facultad de solicitar toda la información que resulte necesaria para llevar adelante su gestión, o la que demande la Asamblea de Socios.
- Proponer a la Asamblea de Socios, el tratamiento de los temas que considere necesarios.
- Disponer las medidas necesarias para el cumplimiento de las resoluciones de la Asamblea de Socios.
- Firmar las notas, documentos y comunicaciones de carácter administrativo.
- Girar, firmar y endosar todos los cheques, libranzas y valores cualesquiera conjuntamente con el Gerente de Finanzas y/o Apoderado.

- Ejercer la jefatura administrativa del personal, controlando el comportamiento y cumplimiento de las tareas que le asigne.
- Autorizar las operaciones comerciales y financieras que la reglamentación interna le faculte.
- Disponer la ejecución de todas las tareas de control que considere adecuadas.

### **Responsabilidades**

Serán de su exclusivo cumplimiento, en el ámbito de su competencia, lo siguiente:

- Instrumentar los sistemas y procesos de gestión más adecuados para la organización, en un todo de acuerdo con la normativa interna y externa aplicable, debiendo informar a todas las áreas sobre su estricto cumplimiento e incluyendo la notificación de las atribuciones y responsabilidades asignadas a todo el personal de la empresa.
- Coordinar con las áreas dependientes de su cargo, el cumplimiento de las responsabilidades, funciones y tareas asignadas tendientes a lograr los resultados esperados por la organización.
- Elevar a la Asamblea de Socios para su aprobación las estrategias de marketing a implementar en la promoción comercial, y verificar su cumplimiento mediante mediciones, análisis y seguimiento de todas y cada una de las acciones llevadas a cabo.
- Atender el despacho de los asuntos corrientes, dentro de las normas establecidas.
- Coordinar con los socios de la empresa la confección del Orden del Día de las reuniones o Asamblea de Socios.

- Requerir a la Asesoría Legal el asesoramiento, asistencia, intervención y emisión de dictámenes en toda cuestión jurídica institucional y en la elaboración de normas internas específicas relacionadas con reglamentos, resoluciones y registros.
- Mantenerse permanentemente informado sobre las causas judiciales en la que la empresa sea parte interesada, para lo cual requerirá a la Asesoría Legal el estado de las actuaciones.
- Definir, previo informe de la Gerencia de Administración, la planificación del Control Interno, las evaluaciones sobre su ejecución y la medición de los resultados obtenidos, en un todo de acuerdo con los objetivos que fije la Asamblea de Socios.
- Evaluar la ejecución de la política de compras y ventas de bienes de cambio, pudiendo autorizar la compra o contratación directa, en un todo de acuerdo a la reglamentación interna para esa materia.
- Controlar el correcto manejo y estado de los fondos, bienes, derechos y obligaciones de la empresa, pudiendo realizar o disponer la ejecución de arquezos e inventarios de los mismos y revisar los libros y toda clase de documentación que considere necesarios.
- Verificar una adecuada gestión de la provisión otros bienes y servicios necesarios para el normal desarrollo de las actividades de la empresa, autorizando las adquisiciones de los mismos, de acuerdo con la normativa y procedimientos internos establecidos por la organización.
- Mantener un constante conocimiento de la situación patrimonial, económica y financiera, requiriendo los informes necesarios para la planificación y asesoramiento a la Asamblea de Socios sobre la fijación de políticas de la empresa

sobre compras, ventas, inversiones, proyectos a ser desarrollados, incluyendo las proyecciones financieras a corto, mediano y largo plazo.

- Requerir a las áreas bajo su dependencia la preparación de los archivos que resulten necesarios para organizar la información de acuerdo con las normativas vigentes, de tal forma de mantener los registros y la documentación en forma ordenada y actualizada, incluyendo la realización permanente de copias seguridad de los sistemas de información y su correcto resguardo.
- Presentar el proyecto de presupuesto de la empresa, gestionando su aprobación y verificando su ejecución y control, según las pautas fijadas por la Asamblea de Socios.
- Supervisar la elaboración de información especial requerida por organismos de contralor, crediticios, gubernamentales y de auditorías provinciales y nacionales que le sean requeridas.
- Participar en la selección, promoción y/o sanción del personal y verificar la implementación de los eventos necesarios para una capacitación permanente del mismo.
- Ejecutar las tareas que le asigne la Asamblea de Socios y mantenerla permanentemente informada sobre las novedades y temas de su incumbencia o que considere relevantes.
- Salvo indicación en contrario, deberá concurrir con voz consultiva a las reuniones de la Asamblea de Socios (con voz y voto en el caso de tratarse de un socio), al que dará cuenta de los asuntos que requieran solución y suministrará los antecedentes e informaciones que faciliten su conocimiento y la toma de decisiones.

### Gerencia financiera

La gerencia financiera está compuesta por Bruno Branchessi, el socio restante que actualmente trabaja en la firma.

#### **Características del Cargo**

Esta área tendrá la responsabilidad del manejo financiero de la Empresa, debiendo tener un acabado conocimiento de las actividades que desarrolla la Empresa y la temática relacionada.

Las particularidades de la función a cumplir, obligan a un permanente relacionamiento con todo el personal a su cargo, y con sus pares y superiores, por lo que, para el mejor cumplimiento de sus funciones deberá reunir adecuados atributos técnicos y de personalidad.

Como consecuencia de la dinámica que caracteriza a las actividades administrativas, será preciso que el responsable se mantenga en constante actualización profesional para el cumplimiento de las funciones y tareas asignadas, en un todo de acuerdo con las normas nacionales, provinciales y municipales en vigencia.

El siguiente detalle, no taxativo, menciona las que se consideran como principales condiciones que debe reunir:

- Los atributos necesarios para transmitir a toda la organización, la importancia del cumplimiento de la normativa administrativa, impositiva y legal que involucre tanto al Área de su incumbencia, como a toda la Empresa.
- Conocimiento de las Políticas y Objetivos de la Organización.

- Los conocimientos técnicos y legales adecuados.
- Condiciones de planificación de tareas y de procesos, que permitan el logro de las metas del Área.
- Capacidad de establecer relaciones interpersonales, tanto con el personal a su cargo como con sus pares y superiores.
- Condiciones para interpretar e instrumentar modificaciones técnicas y legales en el campo de su incumbencia.
- Capacidad para crear e instrumentar sistemas de control interno.
- Capacidad de integración, formación y conducción de equipos de trabajo.
- Iniciativa para la resolución de problemas y aporte de cursos de acción alternativas.
- La formación necesaria para asesorar y orientar las políticas económicas y financieras.
- Aptitud y actitud para delegar las funciones a su cargo.
- Conocimiento del mercado comercial y financiero, tanto local como regional, al cual la Empresa tenga acceso.
- Aptitud para comunicar e instruir a todo el personal a su cargo, sobre los procedimientos y pasos a seguir en la resolución de las circunstancias que se dan en la organización.
- Cabal conocimiento de la importancia del patrimonio y su trascendencia económica y financiera.
- Comprender la importancia de la relación existente entre la calidad de los recursos humanos y los objetivos de la Empresa.
- Todas las funciones y responsabilidades que se mencionan, se refieren a las que corresponden al Área, estando a cargo del responsable, la asignación de

las tareas que considere conveniente a sus colaboradores, no delegando, en ningún caso, la responsabilidad que por el cumplimiento de ellas le compete.

- De acuerdo con la ubicación del cargo dentro de la estructura formal, reportará directamente al directorio y tendrá a su cargo el sector de Tesorería y, situación que podrá modificarse con la evolución de la Empresa.

### **Atribuciones**

Para posibilitar el correcto desempeño en su cargo, y en relación estricta a éste, tendrá las atribuciones necesarias para el cumplimiento de las funciones inherentes al mismo y que serán definidas por el órgano de administración correspondiente.

### **Responsabilidades**

Serán de su exclusivo cumplimiento, en el ámbito de su competencia, lo siguiente:

- Supervisar la integridad de la documentación necesaria para la ejecución del pago por parte del Área de Tesorería, mediante la emisión de valores y/u otros medios de pago electrónicos, verificando el cumplimiento de la reglamentación interna y de la legislación vigente, facilitando las tareas de control interno.
- Instrumentar los sistemas informáticos necesarios para procesar la información financiera de su área y para toda la organización.
- Coordinar las tareas de los distintos Sectores a su cargo, a fin de lograr los resultados esperados y evitar la superposición de tareas y/o funciones.
- Informar a todos los sectores sobre los requisitos legales e institucionales a cumplir, en lo que a su competencia corresponda, y manteniendo esta información en constante actualización.

- Controlar el correcto manejo de los fondos y bienes a su cargo.
- Mantener un constante conocimiento de la situación económica y financiera de la Organización.
- Realizar el control y seguimiento de los movimientos de las cuentas bancarias que posea la Empresa, utilizadas no sólo para actividades operativas y sino también para aquellas orientadas a inversiones y financiación.
- Revisar constantemente los procesos administrativos utilizados, a efectos de lograr que se ajusten adecuadamente a las necesidades.
- Gestionar la provisión de los servicios y bienes requeridos para satisfacer las necesidades de la Empresa.
- Intervenir en todas las cuestiones relacionadas con el manejo financiero de la Empresa.
- Coordinar con todas las dependencias la obtención de la información necesaria para la elaboración del presupuesto financiero a corto, mediano y largo plazo.
- Controlar la ejecución del presupuesto financiero en forma permanente, de acuerdo con las pautas fijadas por la Asamblea de Socios.
- Coordinar y supervisar la implementación y mantenimiento de los sistemas de información relacionados con movimiento de fondos, orientados a su registración y en cumplimiento de normas de control interno.
- Asesorar en materia económica y financiera sobre proyectos a encarar por la Empresa y, a requerimiento de la superioridad, elaborar información relacionada con los mismos.

- Aprobar las adquisiciones de bienes y servicios requeridos por el sector, de acuerdo con los niveles de autorización previstos en el régimen de contrataciones de la Empresa.
- Verificar el estricto cumplimiento de los procedimientos administrativos en vigencia, para cada una de las operaciones financieras que realice la Empresa.
- Mantener permanentemente informada a la Gerencia General sobre las novedades y temas de su incumbencia, y a la Asamblea de Socios, a requerimiento de ésta.
- Generar y coordinar los archivos que resulten necesarios para organizar la información y cumplir con normativas vigentes, de tal forma de mantener los datos y la documentación en forma actualizada y de fácil acceso.
- Suministrar los informes y soportes necesarios, para la planificación y gestión superior de la Empresa.
- Disponer la ejecución o realizar los controles y/o arqueo de fondos y bienes que considere necesarios.
- Participar en la selección, evaluación, promoción y/o sanción del personal a su cargo, según corresponda.
- Supervisar la instrumentación de modificaciones en formularios o procedimientos vigentes.
- Controlar el estricto cumplimiento de la normativa vigente en materia impositiva, previsional, laboral y contable que le competa al área financiera.
- Elaborar los cronogramas de pagos que considere conveniente de acuerdo con los recursos financieros de la Empresa, en un todo de acuerdo con lo presupuestado financieramente.

- Controlar el cumplimiento de las responsabilidades y funciones de los Sectores a su cargo.
- Proponer y/o participar en la elaboración y la instrumentación de la normativa y los procedimientos administrativos aplicables a la Empresa.
- Mantenerse permanentemente actualizado de la normativa y reglamentación interna y externa aplicable a su sector y proponer e instrumentar las capacitaciones al personal a su cargo que considere necesarias.
- Coordinar con los sectores involucrados (en especial con las Gerencia de Administración y de Comercialización) para la adecuada atención de los requerimientos de la auditoria externa.
- Coordinar y colaborar con la auditoria interna.
- Cooperar con la Gerencia de Administración en la elaboración de información especial requerida por organismos de contralor, crediticios, gubernamentales y de auditorias.
- Reportar a la Gerencia General en forma inmediata de cualquier tema o aspecto que considere relevante.
- Las que las autoridades le asignen de acuerdo a la evolución de la Empresa.

*Área de Planeamiento y Control de Gestion*

*Área de Recursos Humanos*

*Área de Comercialización*

Se mencionan anteriormente.

*Área de Sistemas*

El área está a cargo de un ingeniero en sistemas que brinda soporte a las distintas áreas.

### **Características del Cargo**

En este Sector se realizan las tareas de servicio tendiendo a un eficiente y permanente funcionamiento de los sistemas, dando apoyo a todo el personal de base y directivo de la Empresa, y también a terceros vinculados con la misma, brindando asesoramiento y capacitación puntual en forma regular sobre los temas de su incumbencia.

Las tareas de este sector se caracterizan por la permanente relación con todos los integrantes de la organización, atendiendo las consultas que le realizan además de su trabajo operativo específico.

La siguiente enumeración, no taxativa expone las que se consideran como principales condiciones que debe reunir el responsable del sector:

- Comprender la importancia de la relación existente entre la calidad de los servicios que prestan los sistemas de información y los objetivos económicos de la Empresa.
- Poseer una sólida formación técnica.
- Acabado conocimiento de todos los procesos internos y de la normativa emitida por la sociedad.
- Conocer los objetivos de la organización.
- Carácter firme para mantener la confidencialidad de la información a la que tiene acceso.

- Iniciativa en la solución de problemas en temas de su incumbencia y/o en todos los que involucre a la Empresa.
- Condiciones para planificar las tareas del sector.
- Facilidades para lograr las metas del sector, que estarán en concordancia con las políticas de la Empresa.
- Posibilidad de adecuarse a las necesidades, de acuerdo con las posibilidades financieras de la Empresa.
- Capacidad de establecer relaciones interpersonales.
- Capacidad de conducción y de integración de equipos de trabajo.

Tendrá una dependencia jerárquica directa de la Gerencia general, y de acuerdo con las condiciones actuales de actividad, el Sector estaría integrado por una persona.

Todas las funciones y responsabilidades que se mencionan, se refieren a las que corresponden al Sector, estando a cargo del responsable, la asignación de las que considere conveniente a sus colaboradores, no delegando, en ningún caso, la responsabilidad que por el cumplimiento de ellas le compete.

### **Atribuciones**

Para posibilitar el correcto desempeño en su cargo, y en relación estricta a éste, tendrá las atribuciones necesarias para el cumplimiento de las funciones inherentes al mismo y que serán definidas por el órgano de administración correspondiente.

### **Responsabilidades**

Serán de su exclusivo cumplimiento, en el ámbito de su competencia, lo siguiente:

- Administración de la base de datos y los recursos materiales y humanos que conforman el servicio de información general de la empresa.
- Instalación, administración y mantenimiento de red interna y externa.
- Asesoramiento y capacitación sobre la utilización y mantenimiento de los sistemas de información y de los equipos de informática.
- Elaboración del pedido, o participación en el asesoramiento de las compras de insumos informáticos
- Control de procesamiento, depuración de registros y elaboración de informes de los datos procesados en los sistemas de información.
- Emisión de informes especiales que le sean solicitados por instancias superiores.
- Permanente actualización de los sistemas de información y de los medios materiales utilizados.
- Evaluación del personal en el área de informática.
- Diseño de pruebas en el ámbito informático para el personal postulante a ingresar a la empresa.
- Desarrollo, producción, mantenimiento y actualización de la información contenida en el sitio oficial de la empresa.
- Administración en general del sub-dominio que posea la empresa.
- Efectuar regularmente las copias de seguridad de la información de la empresa de acuerdo con los protocolos internacionales.

- Configuración y mantenimiento del uso de la red de Internet con los márgenes de seguridad recomendados.
- Proponer y/o participar en la elaboración y la instrumentación de la normativa y procedimientos aplicables a su Sector que contribuyan a una mejor y más adecuada gestión de las responsabilidades del sector.
- Generar los archivos necesarios que permitan tener de manera ordenada y de fácil acceso de toda la documentación que genere y reciba el sector, y poner a buen resguardo los mismos.
- Participar en el proyecto de presupuesto anual de su Sector.
- Mantenerse permanentemente actualizado de la normativa y reglamentación interna y externa aplicable a su sector y proponer las capacitaciones propias y del personal a su cargo que considere necesarias.
- Asegurarse del cuidado y buen estado de conservación de los bienes asignados al Sector.
- Las que las autoridades administrativas le asignen de acuerdo a la evolución de la Empresa.

### **Gerencia de Operaciones**

#### **Características del Cargo**

Se presenta como un área de soporte de toda la organización que tendrá la responsabilidad de generar un diagnóstico o análisis que permita comprender las causas que condicionan el comportamiento de los sistemas organizacionales, además posibilitará la determinación de los vínculos que

ligan las variables técnicas-organizativas y sociales con el resultado económico que presenta la empresa, siendo un punto de partida para el mejoramiento de los estándares. También permite realizar el control para determinar si los resultados satisfacen los objetivos planteados por la organización, debiendo tener un acabado conocimiento de las actividades que desarrolla la empresa y la temática relacionada.

Las particularidades de la función a cumplir, obligan a un permanente inter-relacionamiento con todo el personal de la organización, por lo que, para el mejor cumplimiento de sus funciones deberá reunir adecuados atributos técnicos y de personalidad.

Como consecuencia de la dinámica que caracteriza a las actividades de control de gestión, será preciso que el responsable se mantenga en constante actualización profesional para el cumplimiento de las funciones y tareas asignadas.

El siguiente detalle, no taxativo, menciona las que se consideran como principales condiciones que debe reunir:

Los atributos necesarios para transmitir a toda la organización, la importancia del cumplimiento de la estrategia administrativa, que involucre tanto al Área de su incumbencia, como a toda la Empresa.

- Conocimiento de las Políticas y Objetivos de la Organización.
- Los conocimientos técnicos y legales adecuados.
- Condiciones de planificación de tareas y de procesos, que permitan el logro de las metas del Área.
- Capacidad de establecer relaciones interpersonales, tanto con el personal a su cargo como con sus pares y superiores.

- Condiciones para interpretar e instrumentar modificaciones técnicas y legales en el campo de su incumbencia.
- Capacidad para crear e instrumentar sistemas de control interno.
- Capacidad de integración, formación y conducción de equipos de trabajo.
- Iniciativa para la resolución de problemas y aporte de cursos de acción alternativas.
- La formación necesaria para asesorar y orientar las políticas administrativas y económicas.
- Aptitud y actitud para delegar las funciones a su cargo.
- Conocimiento del mercado comercial y económico, tanto local como regional, al cual la empresa tenga acceso.
- Aptitud para comunicar e instruir a todo el personal a su cargo, sobre los procedimientos y pasos a seguir en la resolución de las circunstancias que se dan en la organización.
- Cabal conocimiento de la importancia del patrimonio y su trascendencia económica y financiera.

Todas las funciones y responsabilidades que se mencionan, se refieren a las que corresponden al Área, estando a cargo del responsable, la asignación de las tareas que considere conveniente a sus colaboradores, no delegando, en ningún caso, la responsabilidad que por el cumplimiento de ellas le compete.

De acuerdo con la ubicación del cargo dentro de la estructura formal, reportará directamente a la Gerencia General actuará como soporte de todas las áreas de la organización.

### Atribuciones

Para posibilitar el correcto desempeño en su cargo, y en relación estricta a éste, tendrá las atribuciones necesarias para el cumplimiento de las funciones inherentes al mismo y que serán definidas por la Asamblea de Socios.

### Responsabilidades

Serán de su exclusivo cumplimiento, en el ámbito de su competencia, lo siguiente:

- Instrumentar los sistemas contables y administrativos más adecuados, para su área y para toda la organización.
- Coordinar las tareas de los distintos Sectores a su cargo, a fin de lograr los resultados esperados y evitar la superposición de tareas y/o funciones.
- Informar a todos los sectores sobre los requisitos legales e institucionales a cumplir, en lo que a su competencia corresponda, y manteniendo esta información en constante actualización.
- Controlar el correcto manejo de los fondos y bienes a su cargo.
- Mantener un constante conocimiento de la situación patrimonial, económica y financiera de la Organización.
- Realizar el control y seguimiento de la situación económica de cada actividad que desarrolle la empresa.
- Generar los balances de costos de toda la empresa mediante reportes mensuales.
- Revisar constantemente los procesos administrativos utilizados, a efectos de lograr que se ajusten a las necesidades.

- Coordinar con todas las dependencias la obtención de la información necesaria para la elaboración del presupuesto anual de la Empresa.
- Coordinar y supervisar la implementación y mantenimiento de los sistemas de información (contable, presupuestario, patrimonial, de movimientos de fondos, de gestión, de procesamiento y almacenamiento de información propia y de terceros)..
- Asesorar en materia económica sobre proyectos a encarar por la Empresa y, a requerimiento de la superioridad, elaborar información relacionada con los mismos.
- Verificar el estricto cumplimiento de los procedimientos administrativos en vigencia, para cada una de los hechos económicos, financieros y patrimoniales que realice la Empresa.
- Mantener permanentemente informada a la Gerencia General sobre las novedades y temas de su incumbencia, y a la Asamblea de Socios, a requerimiento de ésta.
- Generar y coordinar los archivos que resulten necesarios para organizar la información y cumplir con normativas vigentes, de tal forma de mantener los datos y la documentación en forma actualizada y de fácil acceso.
- Suministrar los informes y soportes necesarios, para la planificación y gestión superior de la Empresa.
- Disponer la ejecución o realizar los controles y/o arquezos de bienes necesarios.
- Participar en la selección, evaluación, promoción y/o sanción del personal a su cargo, según corresponda.

- Controlar el cumplimiento de las responsabilidades y funciones de los Sectores a su cargo.
- Proponer y/o participar en la elaboración y la instrumentación de la normativa y los procedimientos administrativos aplicables a la Empresa.
- Mantenerse permanentemente actualizado de la normativa y reglamentación interna y externa aplicable a su sector y proponer e instrumentar las capacitaciones al personal a su cargo que considere necesarias.
- Coordinar con los sectores involucrados (en especial la Contaduría General) para la atención de los requerimientos de la auditoria externa.
- Coordinar y colaborar con la auditoria interna.
- Supervisar en forma permanente la preparación y custodia de copias de seguridad de los sistemas de información.
- Elaborar o supervisar la elaboración de información especial requerida por organismos de contralor, crediticios, gubernamentales y de auditorías.
- Organizar y mantener un archivo de los libros de la Empresa y de la documentación del Área debidamente resguardados.
- Reportar a la Gerencia General en forma inmediata de cualquier tema o aspecto que considere relevante.
- Las que las autoridades le asignen de acuerdo a la evolución de la Empresa.

## Área de Compras

### Características del Sector

Con la intervención de este sector, se realizarán todas las adquisiciones de bienes y contrataciones de servicios que resulten necesarios para el normal funcionamiento operativo de la Empresa y el cumplimiento de sus objetivos. Queda especialmente excluida la intervención en cualquier instancia de contratación de personal administrativo, técnico y ejecutivo.

Como característica de la tarea del servicio a prestar, las funciones tienen un importante grado de relación, no solo con todo el personal que desempeña tareas dentro de la Empresa, sino también con el contexto comercial que rodea a la misma, a través de los proveedores de bienes o servicios externos. Por lo mencionado, es preciso que el responsable posea las cualidades necesarias para esta tarea, incluyendo una constante actualización referente a las características técnicas de su función.

Este sector brindará el asesoramiento necesario a todos los sectores de la Empresa, en materia de suministros y mantenimiento.

La siguiente enumeración, no taxativa, menciona las que se consideran como principales condiciones que debe reunir el responsable del sector:

- Acabado conocimiento de la reglamentación vigente y de procedimientos aplicable a las operaciones de compras y contrataciones.
- Comprender la importancia de la relación existente entre la calidad de los bienes y los objetivos de la Empresa.
- Conocer los objetivos de la organización.
- Conocimiento de las modalidades de compra y contratación en el mercado.
- Iniciativa para la resolución de problemas y aporte de cursos de acción alternativas.
- Condiciones para planificar las tareas del sector y facilidades para lograr las metas del mismo.
- Capacidad para presupuestar necesidades futuras.
- Que posea la flexibilidad de criterios necesaria a fin de lograr la maximización en la utilización de recursos y posibilidades financieras de la Empresa.
- Carácter firme para mantener la confidencialidad de la información a la que tiene acceso.
- Poseer habilidad para establecer relaciones interpersonales.
- Capacidad de integración y conducción de equipos de trabajo.

Tendrá una dependencia jerárquica directa de la Gerencia de Operaciones, y de acuerdo con las condiciones actuales de actividad, el puesto será ejercido por dos personas, situación que podrá modificarse con la evolución de la Empresa.

Todas las funciones y responsabilidades que se mencionan, se refieren a las que corresponden al Sector, estando a cargo del responsable, la asignación de las tareas que considere conveniente a sus potenciales colaboradores, no delegando, en ningún caso, la responsabilidad que por el cumplimiento de ellas le compete.

### **Atribuciones**

Para posibilitar el correcto desempeño en su cargo, y en relación estricta a este, tendrá las atribuciones necesarias para el cumplimiento de las funciones inherentes al mismo y que serán definidas por el órgano de administración correspondiente.

### **Responsabilidades**

Serán de su exclusivo cumplimiento, en el ámbito de su competencia, lo siguiente:

- Intervenir e instrumentar todas las adquisiciones de productos y servicios necesarios para su comercialización.
- Analizar los puntos de pedido emitidos por el sistema de stock, en coordinación con el responsable del control del stock para asegurar la veracidad de la información.
- Analizar los pedidos de compras, organizar concursos de precios, solicitar presupuestos, en caso de ser necesario elaborar los pliegos de condiciones generales y particulares para las compras (en colaboración con el Área de Legales) y contrataciones atinentes al suministro de productos (bienes de cambio) y de otros bienes y servicios necesarios para desarrollar las actividades operativas de la

Empresa; en todos los casos sometiéndolos a consideración de la Gerencia de Administración.

- Ejecutar los procedimientos de compras y contrataciones de acuerdo con las normas vigentes, y hacerlas cumplir en lo que a su función respecta, emitiendo la respectiva orden de compra.
- Controlar el cumplimiento de las obligaciones asumidas por proveedores y contratistas, en lo que respecta a cantidad y calidad requeridas y elaborar el informe de recepción con la conformidad del área Comercial, y de corresponder con el asesoramiento del personal técnico necesario.
- Organizar y mantener actualizado el Registro de Proveedores, como así también los antecedentes económicos, financieros y fiscales de los mismos, cargando y manteniendo actualizada la base de datos respectiva.
- Intervenir en la calificación de los pedidos de inscripción en el registro de Proveedores.
- Elaborar información estadística sobre los productos adquiridos utilizando para ello el sistema de información de la Empresa.
- Realizar el seguimiento de la calidad de los productos y bienes recibidos, gestionando el cumplimiento de las garantías que correspondan.
- Proponer y/o participar en la elaboración y la instrumentación de las normativas y procedimientos aplicables a su Sector.
- Participar en la elaboración del proyecto de presupuesto de su sector.

- Coordinar el diligenciamiento y archivo de la documentación administrativa del sector.
- Generar los archivos necesarios que permitan disponer con fácil acceso de toda la documentación que genere y reciba el sector, previendo el buen resguardo de los mismos.
- Mantener bajo su custodia y verificar un uso adecuado de los bienes que le sean asignados al Sector.
- Mantenerse permanentemente actualizado de la normativa y reglamentación interna y externa aplicable a su sector y proponer las capacitaciones propias y para el personal a su cargo que considere necesarias.
- Las que las autoridades le asignen de acuerdo a la evolución de la Empresa.

### **Gerencia de Sucursales**

#### Características del Cargo

Esta área tendrá la responsabilidad del manejo y control administrativo de cada sucursal, debiendo tener un acabado conocimiento de las actividades que desarrolla la sucursal en su nicho específico y la temática relacionada.

Las particularidades de la función a cumplir, obligan a un permanente inter-relacionamiento con todo el personal a su cargo, y con sus pares y superiores, por lo que, para el mejor cumplimiento de sus funciones deberá reunir adecuados atributos técnicos y de personalidad.

El siguiente detalle, no taxativo, menciona las que se consideran como principales condiciones que debe reunir:

- Conocimiento de las Políticas y Objetivos de la Organización.
- Los conocimientos técnicos y legales adecuados.
- Condiciones de planificación de tareas y de procesos, que permitan el logro de las metas de la sucursal.
- Capacidad de establecer relaciones interpersonales, tanto con el personal a su cargo como con sus pares y superiores.
- Capacidad para crear e instrumentar sistemas de control interno.
- Capacidad de integración, formación y conducción de equipos de trabajo.
- Iniciativa para la resolución de problemas y aporte de cursos de acción alternativas.
- Aptitud y actitud para delegar las funciones a su cargo.
- Conocimiento del mercado comercial y financiero.
- Aptitud para comunicar e instruir a todo el personal a su cargo, sobre los procedimientos y pasos a seguir en la resolución de las circunstancias que se dan en la organización.
- Comprender la importancia de la relación existente entre la calidad de los recursos humanos y los objetivos de la Organización.

Todas las funciones y responsabilidades que se mencionan, se refieren a las que corresponden al Área, estando a cargo del responsable, la asignación de las tareas que considere conveniente a sus colaboradores, no delegando, en ningún caso, la responsabilidad que por el cumplimiento de ellas le compete.

De acuerdo con la ubicación del cargo dentro de la estructura formal, reportará directamente a la Gerencia General y tendrá a su cargo los sectores de Contaduría General, Recursos Humanos y Sistemas Informáticos, situación que podrá modificarse con la evolución de la Organización.

### **Atribuciones**

Para posibilitar el correcto desempeño en su cargo, y en relación estricta a éste, tendrá las atribuciones necesarias para el cumplimiento de las funciones inherentes al mismo y que serán definidas por la Gerencia de operaciones.

### **Responsabilidades**

Serán de su exclusivo cumplimiento, en el ámbito de su competencia, lo siguiente:

- Supervisar la integridad de la documentación que componen las liquidaciones de las órdenes emitidas por el Área de distribución, verificando el cumplimiento de la reglamentación interna y legislación vigente.
- Coordinar las tareas de los distintos trabajadores a su cargo, a fin de lograr los resultados esperados y evitar la superposición de tareas y/o funciones.
- Controlar el correcto manejo de los fondos y bienes a su cargo.
- Revisar constantemente los procesos administrativos utilizados, a efectos de lograr que se ajusten a las necesidades.

- Gestionar la provisión de los servicios y bienes requeridos para satisfacer las necesidades de la Empresa.
- Elaborar presupuestos mensuales de la sucursal y controlar la ejecución del mismo, de acuerdo con las pautas fijadas por la Gerencia General.
- Coordinar y supervisar la implementación y mantenimiento de los sistemas de información de su sucursal.
- Verificar la recepción, procesamiento, almacenamiento y suministro de información referida a terceros vinculados con la Empresa (clientes y proveedores relevantes).
- Verificar el estricto cumplimiento de los procedimientos administrativos en vigencia, para cada una de los hechos administrativos y operativos de los miembros de su sucursal a cargo.
- Mantener permanentemente informada a la Gerencia de Operaciones sobre las novedades y temas de su incumbencia.
- Generar y coordinar los archivos que resulten necesarios para organizar la información y cumplir con normativas vigentes, de tal forma de mantener los datos y la documentación en forma actualizada y de fácil acceso.
- Disponer la ejecución o realizar los controles y/o arqueos de bienes necesarios.
- Participar en la selección, evaluación, promoción y/o sanción del personal a su cargo, según corresponda.
- Supervisar la instrumentación de modificaciones en formularios o procedimientos vigentes.

- Controlar el cumplimiento de las responsabilidades y funciones de los Sectores a su cargo.
- Proponer y/o participar en la elaboración y la instrumentación de la normativa y los procedimientos administrativos aplicables a la sucursal.
- Mantenerse permanentemente actualizado de la normativa y reglamentación interna y externa aplicable a su sector y proponer e instrumentar las capacitaciones al personal a su cargo que considere necesarias.
- Verificar la adecuada recepción, procesamiento y archivo de información y documentación correspondiente a los Recursos Humanos de la Empresa.
- Las que las autoridades le asignen de acuerdo a la evolución de la Empresa.

### 9.3 Conclusión diseño de Estructura

La estructura organizacional es un aspecto fundamental para la concreción de la planificación estratégica, ya que logra alinear a los individuos dentro de la organización mediante la definición de sus responsabilidades, líneas de autoridad y comunicación mediante las cuales se va a administrar le empresa.

La incorporación del organigrama planteado logrará la alineación entre los individuos dentro de la empresa y la correcta incorporación de los nuevos profesionales que llevarán adelante los programas planteados. A su vez, el diseño de estructuras nos define nuevas áreas que se corresponderán con nuevas funciones correctamente definidas para cada una de las mismas, dejando asentadas así las bases tanto para el personal actual como para la incorporación a futuro de profesionales que desarrollen las estrategias planteadas.

De esta manera, se converge en el final del proceso estratégico con la adecuación de la estructura mediante los recursos humanos y procesos internos disponibles a la nueva estrategia planteada.

Usualmente las Pymes en la Argentina tienden a expandirse en el ámbito empresarial logrando un crecimiento importante dentro del mercado que a su vez debe ser regulado y acompañado por los planes y estructuras para poder crecer armónica y controladamente.

Una empresa que no acompaña su crecimiento con objetivos, planes de acción para llevar a cabo planes tanto estratégicos, tácticos como operativos, una misión y visión sobre la cual basarse para lograr una expansión dirigida y una estructura que logre adaptarse al funcionamiento de la organización, se verá perjudicada al momento de que surjan cambios para crecer y evolucionar positivamente. Teniendo en cuenta esto, en el presente trabajo final de graduación se desarrolla un plan estratégico que dirija el crecimiento de MultiExpress SRL y a su vez la incorporación de una estructura organizacional flexible que permita la adaptación de los miembros al nuevo plan.

A partir del análisis interno realizado en la empresa, se detectaron diversas problemáticas en la dirección. La organización no cuenta con un rumbo definido por parte de su cumbre estratégica, no se definen planes estratégicos a largo plazo y no hay una definición de los objetivos gerenciales. Se observó una alta informalidad en cuestiones básicas como la delimitación de una estructura que logre ser capaz de adaptarse a los constantes cambios que imperan en la organización.



A perspective view of a supermarket aisle. The aisle is lined with shelves on both sides, filled with various packaged snacks, including bags of chips, candy, and other confectionery. The shelves are white, and the products are arranged neatly. In the foreground, the top of a metal shopping cart is visible, with two orange fabric handles. The floor is a light-colored, polished surface. The lighting is bright and even, creating a clean and organized appearance. The word "CONCLUSIÓN" is written in large, bold, red capital letters across the center of the aisle.

**CONCLUSIÓN**

## 10 . Conclusión de la propuesta de aplicación

En un contexto nacional de crisis e incertidumbre sobre la evolución de la economía e industria, el crecimiento de una Pyme se ve condicionado a la forma en la cual lleva adelante sus decisiones estratégicas. Esta propuesta de aplicación profesional responde a las formas de encarar el crecimiento actual, a través de la implementación de un plan de administración estratégica.

La propuesta de aplicación logra reorganizar, dirigir y coordinar los recursos, estableciendo objetivos comunes que impliquen un crecimiento en conjunto de todas las áreas, reconociendo así sus funciones y el impacto que generan estas dentro de la organización.

El plan potencia las principales fortalezas de MultiExpress haciendo referencia a la calidad de sus productos, trayectoria en el mercado y reconocimiento de la marca y se basa en ellas para definir el rumbo sobre el cual se asientan los principales resultados del mismo. A la vez, trata las debilidades principales mediante una estructura funcional simple y flexible, la cual representa las relaciones entre las diferentes partes de la organización, sus responsabilidades, funciones y atribuciones dentro de la dinámica del plan ejecutado.

Se pregona la retroalimentación como eslabón fundamental por parte de las áreas involucradas en cada proceso, lo que clarifica el flujo de información para tomar las decisiones en cada etapa del plan. La implementación de esta planificación estratégica como herramienta de gestión, incrementa el potencial de la empresa, generando un crecimiento sustentable a largo plazo consolidando el mismo a través de la incorporación de profesionales que desarrollen al máximo el potencial de MultiExpress SRL.

## 10.1 Recomendaciones

- ✓ Se recomienda la correcta comunicación de los planes planteados hacia todas las áreas como unidades de negocios dentro de la estructura.
- ✓ Se recomienda la comunicación y posterior evaluación de las nuevas funciones laborales y responsabilidades de cada área.
- ✓ Se recomienda evaluar con periodicidad los planes planteados.
- ✓ Se recomienda definir, formalizar y comunicar los nuevos objetivos, misión, visión y estrategia a todo el personal, de forma grupal para que todos puedan reconocer el rumbo actual
- ✓ Se recomienda dar a conocer a los mandos medios la definición de sus funciones y poder identificar posibles mejoras por parte de los expertos en su función.
- ✓ Se recomienda dejar avisos en cada una de las áreas sobre la nueva misión, visión, objetivos de cada área, así como el organigrama nuevo para lograr una rápida adaptación al mismo.
- ✓ Se recomienda comunicar frecuentemente los nuevos cambios dentro de cada proceso correspondiente.
- ✓ Se recomienda el compromiso, dedicación y convicción en el nuevo plan elegido.
- ✓ Se recomienda alentar a la mejora continua mediante la corrección de cada uno de los procesos internos.
- ✓ Se recomienda alentar al involucramiento por parte de los empleados al conocimiento de la información pertinente tanto a sus actividades como a las subsiguientes para dimensionar el alcance de cada tarea en función de la estrategia.





**DIAGRAMA DE  
GANTT**

### 10.1 Diagrama de Gantt - Instancia final

Fecha/tarea	2019						2020									
	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero 2020	Febrero 2020	Marzo 2020	Abril 2020	Mayo 2020	Junio 2020	Julio 2020	Agosto 2020	Septiembre 2020
Presentación de la propuesta al directorio	■															
Búsqueda de profesionales	■															
Comunicación del nuevo plan estratégico a mandos medios		■														
Inicio de los programas			■													
Creación de indicadores para la gestión.				■												
Comunicación de las nuevas descripciones de puesto y responsabilidades				■												
Rendición de Indicadores					■											
Corrección de desvíos						■										
Evaluación del plan estratégico							■									
Adaptación y mejora en los								■	■	■	■	■	■	■	■	■



## 11 Bibliografía

### 11.1 Bibliografía Impresa

Chiavenato, Idalberto (2009) Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. 2º edición. México: McGrawHill.

E.Porter, M. (2000). Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Compañía Editorial Continental.

Henry Mintzberg (1984). La estructuración de las organizaciones. Ariel. Barcelona.

Francisco Aguilar (1967). Análisis del entorno empresarial. México: Mc Graw Hill.

Schlemenson, Aldo (1998) Análisis organizacional y empresa unipersonal. Crisis y conflictos en contextos turbulentos. 3º edición. Buenos Aires: Paidós.

Schlemenson, Aldo (2014) Análisis organizacional en PyMEs y empresas de familia. Buenos Aires: Granica.

Thompson, A. A., &Strickland III, A. J. (2012).Administración estratégica. México: Mc Graw Hill.

Michael Porter (2000): Estrategia Competitiva, Ed. Continental, Madrid.

Koontz, H. (2004). Administración. Una perspectiva global. México.

Stephen Robbins & Timothy Judge (2009). Comportamiento organizacional. México: Pearson Educación.

Thompson, A. A., & Strickland III, A. J. (2012). Administración estratégica. México: Mc Graw Hill.

Charles Hill & Gareth Jones 8th. (1996). Administración Estratégica. México: Mc Graw Hill.

### 11.2 Bibliografía Digital

[http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNDSzMDtbLUouLM\\_DxbIwMDS0MDIwuQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAkCO1BTUAAAA=WKE](http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNDSzMDtbLUouLM_DxbIwMDS0MDIwuQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAkCO1BTUAAAA=WKE)

<http://www.lavoz.com.ar/negocios/el-consumo-en-el-pais-bajo-dos-por-ciento-en-enero>

(<https://www.infobae.com/politica/2019/04/13/macri-y-el-futuro-de-cambios-jugados-al-plan-de-precios-y-consumo/>)

[https://www.indec.gob.ar/informesdeprensa\\_anteriores.asp?id\\_tema\\_1=3&id\\_tema\\_2=5&id\\_tema\\_3=31](https://www.indec.gob.ar/informesdeprensa_anteriores.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=5&id_tema_3=31)

<https://www.infobae.com/politica/2018/06/01/pablo-moyano-confirmando-medidas-sorpresivas-de-camioneros-y-anticipo-un-paro-contundente-de-la-cgt/>

[https://www.indec.gob.ar/informesdeprensa\\_anteriores.asp?id\\_tema\\_1=3&id\\_tema\\_2=5&id\\_tema\\_3=31](https://www.indec.gob.ar/informesdeprensa_anteriores.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=5&id_tema_3=31)

<https://www.infobae.com/economia/2019/04/14/baratos-o-caros-cuanto-cuestan-los-alimentos-de-igual-marca-y-en-el-mismo-supermercado-en-argentina-y-otros-paises/>

<https://www.infobae.com/politica/2019/04/11/moyano-tenemos-la-obligacion-de-hacer-el-esfuerzo-para-que-en-octubre-se-vaya-macri/>

<https://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html>

<https://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html>

<https://www.lifeder.com/analisis-pestel/>

[http://www.formatoedu.com/web\\_gades/docs/1\\_\\_Ana\\_\\_769\\_lisis\\_PE.pdf](http://www.formatoedu.com/web_gades/docs/1__Ana__769_lisis_PE.pdf)

<http://www.5fuerzasdeporter.com/diferencia-entre-pest-y-las-5-fuerzas-de-porter2/>

**ANEXO**



## 12 Anexos

### 12.1 Anexo I: Guía de pautas para entrevista con gerentes

Entrevista hacia los socios de la empresa:

Objetivos:

- Historia de la empresa.
- Información para realizar el análisis externo.
- Conocimiento sobre la misión, visión, valores y objetivos actuales.
- Información sobre los competidores actuales, fuerzas internas que regulan el mercado como proveedores, clientes y sustitutos.
- Saber cómo es la actual organización de la empresa.
- Conocer si la empresa tiene planificación a corto, mediano y largo plazo.
- Información sobre el clima laboral y el reclutamiento del personal.
- Deseo de la cumbre sobre la posición de la empresa en un futuro.

-Historia de la empresa ¿Podría dividir en etapas y contarme cómo ha evolucionado la empresa? ¿En qué etapas se podrían haber hecho mejor las cosas? ¿De qué forma?

¿Qué factores externos afectan a la organización tanto positiva como negativamente? Análisis Externo

-¿La empresa cuenta con: visión, misión, valores y objetivos a largo plazo?

-¿Quiénes son los proveedores, clientes, competidores actuales, competidores potenciales? ¿Existen sustitutos de los servicios que prestan?

-¿Cómo es la planificación de la empresa? ¿De qué manera se formaliza esa planificación?

-¿Cómo es la organización de la empresa? ¿Cómo se manejan los imprevistos?

-¿Cómo se trasmite a los empleados las tareas que tienen que hacer? ¿Qué tipo de supervisión existe? ¿Actualmente está organizada y coordinada la empresa?

-¿Cómo es el clima laboral? ¿Hay departamento de Recursos Humanos?

-¿Cómo evalúa hoy a la empresa? Puntos fuertes y débiles.

- En relación a que sea una empresa familiar, ¿es favorable o no esa situación? ¿En qué? ¿Cree que hay que hacer cambios para que la nueva generación tome la dirección? ¿Cuáles?

-¿Cómo le gustaría que sea la empresa en el futuro? ¿Qué cambios le gustaría ver?

## 12.2 Anexo II: Encuestas hacia todo el personal de la organización.

Los objetivos que se plantearon con la formulación de la siguiente encuesta fueron:

- Información para la confección del legajo.
- Reconocer el método de captación del capital humano de la organización.

- Conocimiento del empleado de su puesto de trabajo.
- Reconocimiento del personal que depende de las tareas de cada empleado.
- Información sobre las relaciones interpersonales para la confección de departamentos y equipos de trabajo.
- Información sobre quien es la persona que resuelve los problemas y si la misma está capacitada para hacerlo.
- Recomendaciones de los empleados sobre cómo mejorar su puesto.

**ENCUESTA MULTIEXPRESS SRL**

Fecha:

Nombre y Apellido:

Edad:

Fecha ingreso:

Forma de ingreso (Recomendación/Curriculum):

Puesto de trabajo:

¿Qué tareas realiza?

.....  
.....  
.....

¿Siempre realizó las mismas actividades?

.....  
.....  
.....

¿Por qué se produjo el cambio?

.....  
.....  
.....

¿Cómo se podría mejorar?

.....  
.....  
.....

¿Cree necesario adquirir alguna capacitación extra para realizar mejor el trabajo que realiza actualmente?

.....  
.....  
.....

¿Cuál?

.....  
.....  
.....

¿Tiene personal a cargo?

.....  
.....

¿A quién?

.....  
.....

..... Si le surgen dudas en cuáles son las tareas que debe realizar ¿a quién recurre?

.....  
.....  
.....

Si le surgen dudas sobre la manera en que debe realizar una actividad ¿a quién recurre?

.....  
.....  
.....

¿Sugiere alguna idea para realizar el trabajo de otra forma?

.....  
.....  
.....

¿Qué problemas ve en la organización?

.....  
.....  
.....

¿Se le ocurre alguna forma de mejorarlos?

.....  
.....  
.....

---

### 12.3 Anexo III

Ilustración 1 Fuente: Thompson y Strickland, “Administración Estratégica” McGraw-Hill. Adaptación propia

Ilustración 2 Fuente: Thompson y Strickland, “Administración Estratégica” McGraw-Hill. Adaptación propia