



Trabajo Final de Grado

Plan Estratégico para la empresa Gaviglio

Mariano Bonansea

2019

Resumen

El presente trabajo final de graduación se llevó adelante con el propósito de desarrollar la faceta estratégica de la empresa Gaviglio, una compañía multi-rubro del sector Agropecuario que se desenvuelve en la región centro del país.

Se planteó un Plan Estratégico que tuviera en cuenta, en mayor proporción, la estrategia funcional de organización, producción, recursos humanos y de comercialización, ya que es uno de los aspectos, que hasta el año 2017 la organización no ha logrado gestionar de forma concreta.

Para la implementación y abordaje del trabajo se aplicó, una estructuración de dos etapas complementarias; la primera, referida al acercamiento de la realidad organizacional, para identificar las estrategias establecidas por Gaviglio en relación a su gestión global. De esta arista, se pudo concluir que la compañía experimentaba una caída porcentual de clientes, y de acciones comerciales, en comparación a la temporada de 2016-2017.

En una segunda instancia, se diagramaron las bases estratégicas para trabajar en pos de ordenar los lineamientos empresariales y colaborar en recuperar el nivel de comercialización, a partir de una planificación estratégica centrada en la dirección y organización.

Palabras claves

Administración de Empresas. Planificación Estratégica. Estrategias funcionales de organización, dirección.

Abstract

The present final graduation work was carried out with the purpose of developing the strategic facet of the company Gaviglio, a multi-sector company of the agricultural sector that operates in the central region of the country. For this, a Strategic Plan was proposed that took into account, in greater proportion, the strategic link with the current clients, since it is one of the aspects that until 2017 the organization does not manage in a concrete way.

For the implementation and approach of the work was applied, a structuring of two complementary stages; the primera, referred to the approach of the organizational reality, to identify the strategies established by Gaviglio in relation to its commercial management with the current clients. From this angle, it was possible to conclude that the company experienced a percentage fall of clients, and of commercial actions, in comparison to past seasons to those of 2016-2017.

In a second instance, the strategic bases were worked out to work towards recovering the level of commercialization, based on a strategy of customer acquisition and loyalty.

Índice

Capítulo 1: Introducción.....	5
Introducción	5
Justificación	7
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos de indagación	9
Capítulo 2: Marco Teórico	10
Capítulo 3: Marco Metodológico	32
Capítulo 4: Presentación y análisis de resultados.....	38
Análisis del entorno.....	38
Análisis del micro entorno.....	43
Análisis interno.....	50
FODA.....	55
Capítulo 5: Propuesta Profesional	58
5.1 Introducción a la propuesta	58
5.2 Objetivos de la propuesta	60
5.3 Etapa estratégica.....	61
5.4 Etapa táctica	64
Presupuesto del plan.....	79
Cronograma del plan.....	82
Bibliografía.....	83
Anexos.....	84

Capítulo 1: Introducción

Introducción

El siguiente trabajo final de grado correspondiente a la disciplina de Administración de empresas en la Universidad Siglo 21, propone el desafío de articular los conocimientos teóricos, metodológicos y prácticos relacionados a la actividad y responsabilidades del profesional de dicha carrera de grado. Particularmente, la perspectiva elegida desde donde se asienta el desarrollo del mismo es la confección de una Planificación Estratégica con el propósito de adaptarla a la realidad de una organización y caso real. Es así, que se trabaja y se propone el desarrollo de estrategias y programas enfocados en la delimitación de las bases organizacionales de nivel corporativo, de negocios y funcionales para lograrlo a un plazo referido a diciembre del año 2019.

Para ello el trabajo se diagrama en tres capítulos: el primero, referido a la estructura metodológica y de planificación de investigación y análisis, donde se aprecia la necesidad de abordar a los directivos de la organización, sus metodologías de trabajo y programas aplicados hacia la organización, producción, recursos humanos y a la vinculación y seguimiento de sus clientes, y por último, se evalúan las necesidades y expectativas de sus actuales clientes, considerando la singularidad del tipo de Mercado, donde no sólo se les vende un producto sino también es importante la confianza con los mismos debido a las inversiones y recompras que se generan. El segundo capítulo, describe concretamente lo que se detectó en relación a la empresa, su macro entorno, las tendencias del micro y de ésta forma las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades a tener en cuenta para implementar la intervención profesional que es parte central del tercer capítulo del desarrollo de este trabajo, es decir, se culmina el trabajo final de graduación con un modelo de Planificación Estratégica abocado a insertar a la Organización en una dinámica de profesionalización y alineación corporativa.

Justificación

La Planificación Estratégica es una herramienta importante dentro de la rama de la administración de empresas. Para llevar a cabo la dirección de diversos proyectos, ya sea referidos a la estructuración, organización, recursos humanos, procesos, la comercialización, y las finanzas. Para esto, es imprescindible seguir un plan detallado que contemple la visión y los objetivos del negocio como así también la estrategia y tácticas que se utilizan para alcanzar dichos objetivos (Friend y Zehle, 2008).

Este trabajo busca proponer un modelo para que Gaviglio pueda fomentar y fortalecer su desarrollo corporativo en los tres niveles organizacionales: Estratégico, de negocios y funcional.

La gestión corporativa estratégica es una acción que esta organización no ha desarrollado, ya que su impronta, y forma de trabajo tradicional se ha mantenido de manera similar desde los inicios de su actividad empresarial, donde todos los aspectos trabajados son articulados de manera informal, y es allí donde se advierte la necesidad de un cambio, aplicando nuevas estrategias, debido entre otras cosas a la diversidad de clientes, con los que Gaviglio se vincula constantemente y que la obligan a repensar sus formas de organización, estructuración, producción y comercialización.

Entre las cuestiones que llevan a seleccionar esta temática como herramienta de gestión es que en los últimos cinco años la organización ha experimentado una disminución en la recompra de los clientes, como así también la interrupción del vinculo comercial con otros, llegando a una merma del 35 % de clientes en referencia al año 2012.

Con esta intervención profesional se buscará trabajar sobre la problemática planteada y brindar, a través de la elaboración de un plan estratégico, un modelo que permita a la compañía solidificar su desarrollo empresarial, y de esta manera regularizar su desempeño productivo y comercial.

Objetivo general

Diseñar y desarrollar un Plan Estratégico para la empresa Gaviglio en beneficio de su desarrollo corporativo para diciembre del año 2019.

Objetivos específicos de indagación

-Analizar el contexto de la empresa “Gaviglio”, determinando las variables que afectan directamente a la misma, describiendo los impulsores de cambio que determinan la situación directa e indirecta donde esta se desarrolla.

-Determinar el ambiente interno, detectando aquellas falencias y fortalezas que presenta la compañía.

Detectar la pertinencia de sus lineamientos organizacionales y estructurales respecto a su circuito producción.

-Analizar los requerimientos y expectativas de los actuales y potenciales clientes del negocio de la empresa.

Capítulo 2: Marco Teórico

Las organizaciones necesitan organizarse y estructurarse estratégicamente para poder mantener un rendimiento constante en el mercado, además, los cambios constantes del contexto obligan a que su desempeño tenga que ser readaptado siguiendo el compás de estas fluctuaciones, de lo contrario estarán condenadas a una incertidumbre permanente, corriendo detrás de las tendencias y nunca pudiendo anticipar o realizar acciones acertadas. La articulación de estas situaciones puede lograrse a través del desarrollo estratégico, y la herramienta más idónea refiere a la planificación estratégica como medio de análisis e implementación de acciones concernientes a dichas circunstancias (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).

Planificación estratégica

La planificación estratégica permite realizar un análisis de la situación actual en que se encuentra la organización, y la que se espera para el futuro; establece la dirección de la misma y desarrolla medios o cursos de acción para lograr la misión. (Koontz y Weihrich, 2012).

Esta acepción del concepto puede ser complementada desde diversos enfoques, ya que este fenómeno tiene diversas apreciaciones y abordajes, pero siempre manteniendo una misma dinámica y denominación en común. En este apartado, se utilizarán principalmente los enfoques de Sainz de Vicuña Ancín, Kotler, Porter, Hill y Jones y Thompson y Strickland, que de una u otra manera van aportando a esta dinámica conceptual.

En mayor o menor medida todos estos enfoques remiten y coinciden en que la planificación estratégica es un proceso que congrega a todas las actividades de la empresa y

que las analiza contrastándolas con lo que el entorno demanda, para esta forma mejorarlas en beneficio de potenciar el desempeño de la empresa en dicho espacio.

Según Gallardo Hernández (2012). La planificación estratégica reúne sistémicamente los procesos de investigación analítica del sector y de la estructura organizacional, la determinación de objetivos y lineamientos de acción y el desarrollo de mecanismos de seguimiento y control.

A esta definición, puede sumársele la de los demás autores que destacan la particularidad de que la planificación estratégica se subsume mediante distintas etapas que permiten entonces coordinar aquellos procesos mencionados por Gallardo Hernández.

Según Sainz de Vicuña Ancín (2012) las etapas referidas a el desarrollo de una Planificación estratégica confieren a: el análisis situacional, el desarrollo del diagnóstico, la determinación de los objetivos corporativos, tácticos y operativos, la delineación de estrategias y finalmente la etapa de determinación de los planes de acción.

Cada una de estas etapas presenta distintos esquemas, como así también modelos y herramientas que permiten combinar el propósito principal de la planificación que es el de analizar lo que sucede en la inmediatez de la organización para saber cómo esta debería adaptarse y articular sus herramientas en pos de un mejor desenvolvimiento institucional y comercial.

Dentro de lo que significa la gestión de una planificación estratégica el administrador de empresas, como profesional idóneo para el manejo de este proyecto, se centra bajo sus cuatro actividades claves, que le permiten controlar la metodología y el formato de aplicación de una herramienta de estas características.

Tales actividades refieren a la planeación propiamente dicha, la organización, la dirección y el control. (Juárez Martínez, 2006).

El foco estará puesto en la primera de estas cuatro tareas, es decir, en la planeación, pero no por ello, la organización, dirección y el control dejarán de ser protagonistas en todo este desenvolvimiento ya que la gestión de la planificación estratégica para el análisis situacional necesita de la impronta y la agudeza de las cuatro perspectivas de la administración estratégica.

Para comenzar el desglose de la planificación estratégica se describe el análisis situacional, como primer paso, al menos desde Sainz de Vicuña Ancín, que debe ser aplicado por una organización al momento de volverse o de querer convertir su comportamiento en un actuar estratégico.

Primera etapa de la planificación estratégica: análisis situacional

El análisis situacional implica el estudio en profundidad de las fuerzas que inciden de forma directa e indirecta sobre el devenir de una organización. Estas fuerzas son en algunas situaciones más controlables que otras y todo dependerá de la cercanía de incidencia que estas tengan sobre la compañía, como así también, de la capacidad de la misma para abordarlas, depurarlas y trabajarlas estratégicamente.

Particularmente, se puede identificar del entorno más lejano, a la que muchos autores denominan las tendencias de Macro-entorno. Luego se encuentran las fuerzas más directas que refieren a la propia industria donde la organización se desenvuelve y que las distintas fluctuaciones que allí se presenten pueden tener una incidencia determinante sobre lo que esta genere y desarrolle. Finalmente, en este análisis situacional se deben contemplar las

fuerzas intrínsecas que se encuentran en el seno organizacional y que en determinadas ocasiones pueden generar una potenciación del desempeño o inversamente perjudicar el desarrollo de sus perspectivas y visualizaciones.

La primera de estas fuerzas mencionadas, referidas al macro-entorno pueden ser analizadas desde el modelo Pestel, es decir, articulando a través de dimensiones que permitan agrupar las tendencias en espectros específicos. Este modelo (Kotler, 2006) refiere a atender a las fuerzas económicas, políticas, sociodemográficas, tecnológicas, ecológicas y legales.

Dimensión política

En este espacio, el administrador deberá prestar atención a el desenvolvimiento contextual que los actores gubernamentales generen sobre el ambiente. Aquí se deben intensificar medidas gubernamentales ya sean sociales, sobre la salud, sobre los aspectos legales, que pueden tener un protagonismo determinante, aunque no directo sobre lo que la organización pretende desarrollar en el contexto. Es común encontrar beneficios o prejuicios a raíz de decisiones políticas por los gobiernos de turno; la aprobación de un proyecto de ley que tenga consecuencias impositivas, o que restrinja por ejemplo la forma de llevar adelante una actividad, o que, en algunos casos articulen ciertas demandas sociales y las conviertan en normativas o decretos que limitan el accionar de las empresas, como por ejemplo los espacios de desarrollo comercial, entre otros.

Dimensión económica

De igual manera las fluctuaciones económicas tienen una ramificación a veces indirectas y otras de un impacto inconmensurable sobre el devenir de las compañías.

Aquí se debe analizar fuerzas tales como el PBI, el consumo de la ciudadanía la distribución de los ingresos, las políticas de las distintas actividades gubernamentales referidas a la economía, tales como los bancos dependientes del gobierno, el tipo de cambio, la estabilidad de la moneda, los precios y el alcance a la canasta básica en toda sociedad. Todos esos aspectos en conjunto o aisladamente pueden ir generando implicancias ya sea en la propia empresa o en los consumidores, que a fin de cuentas son la razón de ser de toda organización.

Dimensión socio-demográfica

Aquí Kotler (2006) expresa que los cambios demográficos son trascendentales y movilizan a la población, donde las empresas necesitan encontrarse alertas, ya que fluctuaciones mínimas en la composición de la ciudadanía, en sus hábitos y costumbres pueden llegar a ser oportunidades o amenazas respecto a el desenvolvimiento de los negocios en la industria. En este apartado, se consideran la cantidad de ciudadanos en una determinada región, las tendencias sociales acerca de la sexualidad, los movimientos migratorios, el uso y costumbre respecto a determinados productos, la estratificación de las clases sociales, como así también la formación y el conocimiento que los individuos posean acerca de la economía, la sociedad, las empresas y el compromiso con distintas causas que terminan determinando la forma en la que se organizarán en sociedad.

Dimensión tecnológica

La tecnología se ha convertido en un factor de impulso para la sociedad y los distintos actores que allí se desarrollan, ya sean organizaciones privadas, públicas y, sobre todo, en las

posibilidades que se les brinda a los individuos. El acceso a los beneficios tecnológicos ha cambiado la manera de actuar, de demandar y materializar las necesidades y requerimientos, obligando a las organizaciones a cambiar el paradigma de convivencia e integración en la comunidad.

Una vez detectadas las distintas tendencias del macro entorno es importante trazar análisis críticos que permitan establecer criterios acerca de la influencia que estos movimientos tendrán en el devenir de la compañía. Para esto Thompson, Gamble, Petera y Strickland(2012) describen la matriz de los impulsores de cambio, donde pueden conceptualizarse las distintas tendencias del entorno a través de categorías resumidas que unifiquen los resultados analizados, un ejemplo de ello refiere a las tendencias de globalización, las economías de escala, el cambio de protagonismo de la mujer, la expectativa de vida, entre otros, que pueden ser originadores de oportunidades o amenazas para la industria y la propia empresa. Un caso particular es el de las expectativas de vida, donde en muchas situaciones, los cambios y las mejoras para optimizar la calidad de vida de las personas generan nuevas oportunidades de negocios, ya que si los individuos logran sentirse bien pasado determinada edad también querrán seguir impulsando el cumplimiento de necesidades y deseos y por ende se convierten en nuevos nichos de mercados.

De esta forma, se obtendrá un análisis de la primera dimensión situacional, para luego predisponer el desarrollo analítico hacia la segunda de estas fases que es el análisis de micro-entorno, conformado por un estudio del sector y de las distintas industrias que allí se desarrollan.

Análisis del micro-entorno

En este caso resulta óptimo tomar las perspectivas de Hill y Jones (2009) quienes realizan una diferencia entre el concepto de sector, industria y segmento, que son para ellos los aspectos clave en el análisis de esta etapa.

El sector refiere concretamente a el conjunto de industrias que se encuentran abocadas a satisfacer una necesidad global mientras que la industria es un componente de este espacio que puede llegar a convivir con otras industrias afines y que colaborarán en la satisfacción de aquella necesidad global a partir de la promoción de productos y servicios que se complementen, sustituyan o compitan de forma directa o indirecta. Finalmente, el segmento refiere a los usuarios, clientes o consumidores de esos servicios y productos que permitirán articular las oportunidades para las industrias, y que estas en su complemento logren generar mejoras o nuevos negocios en una dinámica de constante articulación entre todos estos actores.

El análisis del sector concretamente se realizará a través del modelo de las cinco fuerzas que permitirá entonces detectar en la dinámica de convivencia de las industrias cuales son los actores que se complementen , se contraponen o se sirven mutuamente, es por eso que las cinco fuerzas de Porter permiten delimitar aquellas industrias proveedoras, aquellas que se dedican a la comercialización y compiten por el espacio en dicho sector, las industrias sustitutas, los productos sustitutos que pueden llegar de otras industrias, las barreras para ingresar al sector, y finalmente los consumidores quienes son los que marcarán el ritmo de la producción de acuerdo a la demanda que realicen.

Competidores

Los competidores son una de las fuerzas determinantes ya que en una misma industria pueden identificarse actores que pretendan satisfacer las mismas necesidades, a partir de mismas metodologías de desarrollo y producción de servicios y productos, y allí entonces se generarán fuerzas contrarias que luchen por ganar terreno y a la simpatía de los consumidores.

Thompson y Strickland (2012), presentan distintas matrices para visualizar la dinámica en la que se movilizan los competidores, una de estas son los grupos estratégicos, que permiten ubicar a los competidores de acuerdo a diversas variables cruzadas y contrapuestas para identificar como se posicionan en la industria.

Proveedores

Los proveedores son otro de los actores que determinan la dinámica en la que se movilizará la industria. Estos pueden ser determinantes si los insumos representan para los comercializadores un componente indispensable en su metodología de producción o de comercialización. Por lo general, los proveedores son determinantes para aquellas empresas dedicadas a la manufactura ya que los insumos son aspectos claves en estas circunstancias, en cambio, en aquellas organizaciones enfocadas en industrias de comercialización exclusivamente, o de reventa, tal vez los proveedores tengan menos incidencia ya que sus insumos podrían ser articulados o identificados en otros actores que los sustituyan.

Sustitutos.

El análisis de los sustitutos puede darse teniendo en cuenta el poder de sustitución de productos de industrias afines, analizando la capacidad del producto en sí mismo para satisfacer la necesidad de los consumidores, también este análisis puede darse por actores

sustitutos que, si bien no presenten productos de sustitución perfecta, en su modelo de negocios pueden lograr, de alguna manera, articular la forma de satisfacer las necesidades de los consumidores.

Barreras de ingreso

Otro de los aspectos contemplados por la matriz de las cinco fuerzas de Porter concierne a discriminar otras vicisitudes que se dan en el sector, como así también de las industrias que lo componen, y es el caso particular de las barreras con las que nuevos y potenciales competidores deben enfrentarse al momento de ingresar y ser parte de la dinámica de comercialización y las negociaciones.

Entre estos aspectos pueden mencionarse distintas barreras, que se presentan desde diversas perspectivas, como por ejemplo en lo referido al conocimiento que se debe tener respecto al manejo del negocio al que se ingresa; muchas veces desde afuera el desarrollo de las actividades se presenta como algo sencillo, y sin embargo conlleva un esfuerzo mucho más estrecho y demanda el conocimiento técnico de factores no considerados previamente. De igual forma, se pueden mencionar la dificultad para lograr una cartera de clientes, y al mismo tiempo fidelizarla, lo que significa un verdadero desafío para aquél nuevo actor de la industria. También, las economías de escala llegan a hacer un obstáculo, las restricciones legales e impositivas, entre otros; dependiendo de la presencia e intensidad de cada una de estas barreras se podrá decir entonces el nivel de posibilidad que presente el contexto para los potenciales intervinientes. (Hill y Jones, 2009)

Clientes

Finalmente, la última fuerza considerada en el análisis del sector es la de los consumidores, que forman parte de los segmentos con los que se vinculan las industrias en pos de hacerles llegar sus ofertas y de estas satisfacer las necesidades.

Al momento de medir la capacidad de negociación que tienen los clientes, es indefectible analizar la cantidad de alternativas que éstos tienen a disposición, es decir que cuanto mayores sean las ofertas a las que puedan acceder mayor será entonces su capacidad de negociación con los oferentes. De todas formas, deben considerarse otras variables más específicas, como, por ejemplo, la similitud de las ofertas, la posibilidad de acceso a las mismas que irán a presentar un costo de oportunidad al consumidor, positivo o negativo al momento de decidir cambiar o seleccionar otro competidor que no sea el habitual.

Además, la cantidad de consumidores que integran el segmento será otra de las variables que determine su intensidad y lugar de privilegio respecto a otros actores del sector, ya que si éstos segmentos se conforman por una cuantía mínima de consumidores quienes deberán preocuparse serán justamente los oferentes para lograr atraer su atención, y los mismos tendrán posiciones privilegiadas ya que su opinión y toma de decisión valdrá mucho en el mercado. (Hill y Jones, 2009)

Habiendo descriptos las cinco fuerzas de Porter se puede decir que el abordaje del sector, se encuentra mínimamente contemplado para poder depurarlo y comprenderlo con el mayor nivel de detalle posible. Luego de culminar el análisis del mico entorno, es momento de pasar a la tercera instancia del análisis situacional que refiere al análisis interno, es decir, al estudio preciso sobre el desempeño organizacional.

Análisis Interno

Esta etapa de análisis representa la necesidad de conocer cómo se estructura y organiza la empresa, y con qué recursos cuenta para llevar adelante sus actividades clave y lograr finalmente poner en el mercado sus productos y/o servicios. Según la perspectiva de Hill y Jones, una de las formas más claras de analizar a una organización es identificando dos aristas, por un lado, sus recursos, y por otro sus capacidades. Según estos autores, las combinaciones de ambos factores le permitirán a una organización generar las competencias distintivas para luego obtener ventajas en el ámbito de desarrollo.

Concretamente los recursos pueden ser tangibles o intangibles y dentro de esta clasificación pueden mencionarse a la propia infraestructura, estructura, insumos, el desarrollo de los productos y sus características, el recurso humano y su capacidad intelectual (sus conocimientos), entre otros; aquella compañía que demuestre una diversidad de recursos valiosos se encontrará en un estado de gracia, ya que probablemente el recurso en sí mismo le permita generar ventajas.

En lo que refiere a las capacidades, en este espectro los autores describen las metodologías de trabajo, el estilo de llevarlo adelante, los procesos y procedimientos, las reglas impartidas, la propia capacidad de planificación y organización, que en sí mismas no lograrán una competencia distintiva, pero trabajándolas en busca de su mejora continua serán factores que optimicen los recursos, y entonces alcanzar el valor diferencial. (Hill y Jones, 2009)

En complemento, una buena manera de clasificar los recursos y las capacidades es la de fraccionar la gestión empresarial en tres dimensiones: el nivel corporativo estratégico, el nivel de los negocios y el nivel de las funciones,

En el nivel estratégico se trazan los lineamientos que demuestran la capacidad de planificación y organización de una compañía. Allí se medirán los objetivos planteados y las estrategias determinadas. En el segundo nivel también se identificarán aspectos alusivos a la capacidad, pero esta vez más específicos donde las distintas unidades de negocios como los productos pueden convertirse en recursos valiosísimos que permitan llegar a una competencia distintiva. Finalmente, el tercer nivel, demuestra las actividades y funciones

específicas que se articulan, mostrando la combinación expresa entre procesos y recursos (Sainz de Vicuña Ancín, 2012)

Luego de haber descripto los factores situacionales, generados desde el análisis de las macros-tendencias, de las fuerzas directas del sector y de la industria, y también del abordaje de la realidad interna, es momento de acopiar toda esa información y administrarla de manera ordenada para presentarla e identificar los elementos positivos, negativos, que pueden traducirse en posibles errores a futuro, o, por el contrario, perspectivas que puedan beneficiar a la propia empresa. Es decir, se comienza a transcurrir la segunda etapa de la planificación estratégica referida a la determinación del diagnóstico

Segunda fase de la Planificación estratégica: Diagnóstico

Aquí deben acomodarse los datos y clasificarlos de manera esquemática para que sean utilizados eficientemente por el profesional de la administración, quien tomará decisiones en relación a las premisas que este cúmulo de datos le aporte. Para lograr una dinámica del acopio de resultados existen diversos mecanismos entre los que puede mencionarse la Matriz FODA, que es la más tradicional y práctica para estas instancias, o al menos, es la herramienta que mejor clasifica la información en el momento inicial del diagnóstico; luego se podrán utilizar otras herramientas que complementen, y también clasifiquen y analicen los datos, o tal vez utilizar las demás y obviar el FODA, sin embargo en este trabajo se puntualiza en la FODA como la herramienta para esquematizar el diagnóstico.

Como sus siglas lo indican, el FODA describe la información extraída del análisis externo, e interno, atribuyéndoles su carácter de fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas. Respecto a lo extraído en el ámbito externo se generan los factores que podrían o pueden llegar a incidir sobre el desempeño de la organización, estos son, las oportunidades o amenazas. Puntualmente, las oportunidades son los factores que podrían influir de manera positiva en el desarrollo organizacional, y plantearán un escenario de posibles beneficios para la realidad inmediata, en el mediano o largo plazo. En lo que respecta a las amenazas, son los factores que podrían incidir de manera negativa en el desempeño de la empresa y le

presentan una plataforma adversa a la que deberá enfrentarse también de manera inmediata en el mediano o largo plazo.

Con respecto a las fortalezas, son los elementos detectados internamente que presentan virtudes en la organización, pero que no significa factores clave de éxito, sino capacidades valiosas o recursos distintivos que deberán ser articulados con las oportunidades para entonces convertirse en aspectos diferenciales y reconocidos por el mercado.

Finalmente, en lo que refiere a las debilidades son los factores contrarios a las fortalezas, es decir, falencias o ineficiencias en sus recursos y capacidades que pueden generar desvíos, o profundizar crisis establecidas desde el exterior. (Hill y Jones, 2009)

Teniendo clarificadas las ventajas y desventajas con las que cuenta la organización y sabiendo los puntos en los que tendrá que fortalecerse, y aquellos otros que puedan ser perjudiciales para su desarrollo, la planificación estratégica continua su curso generando entonces los lineamientos estratégicos, comenzando por la definición de los objetivos, tanto corporativos como estratégicos.

Tercera fase de planificación estratégica: objetivos

Son distintas las tipologías de objetivos que deben plantearse, y allí se encuentra el criterio profesional de saber identificar y discernir los componentes necesarios, y la priorización de establecimiento de sus propósitos. En esta línea, Sainz de Vicuña Ancín (2012) expresa que en primera instancia se deben plantear los objetivos corporativos, es decir, delimitar el nivel estratégico más conceptual y elevado de la empresa; de igual forma lo sugieren Hill y Jones, aunque éstos plantean la determinación del objetivo corporativo en una instancia previa a el desarrollo del análisis situacional y el diagnóstico. Dicha posición, podría ser discutida, pero aquí lo que interesa es abordar un estilo que permita configurar la herramienta de manera concreta, y, por ende, se toma el enfoque de Sainz de Vicuña, no porque el de Hill y Jones sea errado, sino que se considera pertinente de acuerdo a la contextualización de este proyecto.

Luego de los objetivos corporativos también se determinarán los objetivos estratégicos, que presentan mayor referencia a el propósito corporativo, y de negocios de la organización.

Objetivos corporativos.

Resumidamente este es el momento de determinar el proyecto organizacional a nivel más global y conceptual de una empresa. Es considerado por la mayoría de los autores como un factor trascendental para la proyección de sus recursos articulados con el contexto tanto interno como externo.

Aquí se plantean la misión, visión, valores y políticas, que en forma de declaraciones nucleas las ideas específicas que guiarán y articularán el comportamiento genérico y específico de la compañía.

La misión refiere al enunciado que se concentra en explicar la razón de ser de la organización, y determina sus objetivos a nivel macro, sus actividades clave y los planes necesarios para cumplimentar con dicho objetivo. Aquí, la empresa debe declarar la especialidad, o la capacidad que posee para generar valor, tanto para su ceno interno como así también para los grupos de interés y el entorno.

Lo que respecta a la visión, se diferencia de la misión debido a su dinámica de proyección a futuro, aquí la organización debe plantearse el ideal en el mediano y largo plazo, estipulando la cobertura geográfica, el tiempo y la posición que deseará experimentar mediante el trabajo e implementación de los planes estipulados o especificados en su dimensión.

Las políticas, son enunciados que se desprenden en congruencia de la misión y visión, y reflejan los lineamientos que guiarán el comportamiento organizacional. Es decir, son premisas que le permiten a los integrantes de una empresa, tomar decisiones estratégicas alineadas a la esencia, estilo y prioridad que establece la compañía.

Luego de haber establecido los objetivos corporativos, la Empresa debe generar una matriz de priorización para bajar específicamente sus ideas corporativas a objetivos

netamente estratégicos, entre los cuales se contemplan los concernientes a la rentabilidad, la consolidación y el crecimiento.

Estos tres conceptos estarán priorizados de acuerdo a la situación y circunstancia por la que experimente la empresa; por ejemplo en el caso de una empresa pequeña, su concentración estará dirigida en la rentabilidad, luego en su consolidación y finalmente en el crecimiento, mientras que una empresa mediana tendrá como principal objetivo su consolidación, que repercuta en la rentabilidad y así pensar en un posible crecimiento, en cambio una empresa de mayor envergadura tendrá como prioridades el crecimiento, la consolidación y la rentabilidad. Si bien estas perspectivas parecen lógicas, cada empresa tendrá sus motivos para determinar cómo articular estos lineamientos, y será el profesional entonces el que analice la situación más pertinente, en base a las necesidades que se le presente (Sainz de Vicuña Ancin, 2012).

Los objetivos de rentabilidad, son aquellos que combinan metodologías de trabajo que repercutan directamente en la logística de producción y también de comercialización, se deben cuantificar tomando como indicadores los aspectos financieros en el corto y mediano plazo. En cambio, los objetivos de consolidación remiten a aspectos de mercado y los consumidores, cuantificando el mismo respecto a la presencia que logra la empresa en su contexto; también se articula al desarrollo de los procesos internos debido a que una organización para consolidar su actual situación, necesita enfocar y perfeccionar sus actuales metodologías de trabajo. Finalmente, los objetivos de crecimiento refieren a la visualización futura en base al desarrollo de nuevos mercados, productos y también la posibilidad de alianzas estratégicas o absorciones de otras empresas (Sainz de Vicuña Ancín, 2012)

Estos objetivos se materializan y pueden ser gestionados trazando metas e indicadores que permitan su cuantificación, donde Gallardo Hernández (2012) indica que a partir de la determinación de los indicadores puede confeccionarse entonces una administración por objetivos considerando indicadores de gestión e indicadores de resultado. Los primeros son aspectos que le demuestran al administrador la forma en la que se van cumpliendo las actividades, considerando tiempos, formas y que demuestran la calidad de la implementación; en cambio, los segundos, los de resultados, estipulan específicamente el alcance de lo implementado, independientemente de los tiempos y la calidad de ejecución.

Habiendo explicado la tercera fase referida a la determinación de objetivos y metas tanto a nivel corporativo, estratégico y operativo, es momento de trascender a la cuarta fase referida a la determinación de las decisiones estratégicas en el Plan.

Cuarta etapa de la planificación estratégica. Decisiones estratégicas

Esta instancia demanda un esfuerzo intelectual y racional por parte de la empresa y sobre todo del administrador ya que debe configurar las formas más idóneas de generar los escenarios positivos entre el contexto y los recursos internos de la organización, esta acción demuestra la fase inteligente de programación en una organización. Aquí se definirán el conjunto de estrategias corporativas y también las funcionales, todas ellas dirigidas a explicar de qué manera se administrarán los negocios, productos y servicios de la empresa, también abordarán los lineamientos acerca de la manera en la que presentarán dichos negocios en el mercado, como serán y lograrán la competitividad y finalmente de qué manera pretenderán estabilizar, consolidarse y crecer. Es decir, que las estrategias corporativas refieren directamente a los siguientes aspectos:

- Estrategia corporativa de negocios
- Estrategia corporativa de cartera
- Estrategia corporativa competitiva
- Estrategia corporativa de crecimiento

Estrategia corporativa de definición de negocios

Aquí la organización debe determinar cómo definir sus negocios en el sentido referido a los mercados y segmentos a los que se dirigirá, la tecnología con la que trabajará y los espacios concretos en los cuales se desarrollarán.

Estrategia de cartera

Esta estrategia refiere a la forma de decidir respecto a qué hará la organización con sus productos y con los mercados donde se desarrolla. Para ello se propone la conceptualización

de la matriz de Ansoff, donde se describe cuatro tipologías de decisiones estratégicas, todas referidas a la combinación entre productos y mercados.

La primera alternativa combinada implica decidir trabajar con los actuales productos en el actual mercado (estrategia de penetración en el mercado).

La segunda alternativa refiere a desarrollar nuevos productos para ofrecérselos a su actual mercado (estrategia de desarrollo de producto)

La tercera de las alternativas combina la idea de mantener la línea de productos, pero apuntar a nuevos mercados. (estrategia de desarrollo de mercados)

Finalmente, la alternativa que combina la decisión de desarrollar productos para nuevos mercados es la instancia más compleja a la que puede decidir enfrentarse la organización, y es la estrategia de diversificación.

Estrategia competitiva

Habiendo definido qué hacer con los negocios respecto a los mercados, es momento de decidir cómo competir frente a otros actores, y de esta manera lograr las ganancias. Por lo tanto, estas estrategias delimitan como considerar sacar ventajas y lograr utilidades. Las más comunes aluden a la estrategia de liderazgo en costos, de diferenciación o la de enfoque.

Optar por la primera responde a un esfuerzo logístico en todos sus procesos de desarrollo correspondientes a lograr que el producto llegue al consumidor. Puntualmente la organización buscará optimizar sus formas de trabajo, para que sus costos sean los más bajos posibles y de esta manera acceder a márgenes de utilidad más amplios, es decir, que esta estrategia no implica bajos precios sino un trabajo minucioso en su logística de producción.

La estrategia de diferenciación, se concentra en el producto, principalmente en sus características y cualidades, llevando a que la empresa considere diferenciarse y lograr aumentar el valor percibido en el cliente gracias a los beneficios que éstos crean obtener con la adquisición del producto.

La estrategia de enfoque se centra en las necesidades de un grupo particular de compradores, poniendo el esfuerzo en reconocer que requerimientos tienen para satisfacerlos de una manera diferente al resto de los competidores.

Es decir, una empresa podrá definir su accionar sabiéndose especialista en sus metodologías de proceso internos, en las cualidades de sus productos y servicios, o en su capacidad para entender de la mejor manera posible a un segmento del mercado.

Estrategia de crecimiento

Finalmente, la última de las estrategias corporativas mencionadas por Sainz de vicuña le da la alternativa a la organización de pensar acerca de la forma en la que ampliará su capacidad y dominio para llegar a un grupo más importante de consumidores, o de lograr ofrecerles de manera más consistente sus productos y servicios.

Estas decisiones implicarán por ejemplo que una organización piense en aliarse con otras compañías para ampliar su llegada al mercado, o para complementar su actual oferta, o también para mejorar sus procesos productivos, esta es la estrategia de crecimiento externa, es decir, aquella que la empresa decide implementar poniendo su esfuerzo en oportunidades ajenas a su propia estructura. En esta tipología la empresa además de aliarse puede optar por absorber otras organizaciones.

Por otro lado, y de acuerdo a las circunstancias, la compañía también puede decidir mejorar su consistencia apostando a crecer internamente, es decir, perfeccionando sus metodologías de trabajo, esta es puntualmente la estrategia de crecimiento interna, la referida a ampliar su dominio mediante el desarrollo de aspectos propios.

En estos dos casos, la forma de crecer estará determinada por la capacidad y oportunidad de decidir por la forma interna y externa; quizás aquellas empresas pequeñas con escasos presupuestos necesiten concentrarse internamente y en el caso de las medianas y grandes que gocen de posibilidades económicas más importantes, tal vez la alternativa de crecimiento externo sea su mejor opción, sin embargo todo dependerá de cómo se trace el plan estratégico y las perspectivas que se presenten en cada situación.

Estrategias funcionales

Estas son parte de las decisiones estratégicas que no implican aspectos a nivel corporativo sino más bien de índole funcional, y marcan la transición entre los lineamientos estratégicos y los operativos. Estrictamente, son estrategias que se enfocan en generar los elementos correspondientes a la organización, la estructura, los procesos, recursos humanos, la comercialización, la investigación y desarrollo y el aspecto financiero.

Estrategia funcional de organización

La estrategia funcional de organización se enfoca en articular las funciones, áreas, tareas y actividades clave que desarrolla la organización, en un esquema propicio a la optimización de sus distintos recursos. Es decir, que es la estrategia concentrada en configurar la estructura idónea en relación a los recursos y capacidades que la propia organización presenta. En este sentido la habilidad del profesional para desarrollar la estrategia funcional de la organización radica en identificar los componentes clave que logren potenciarse a partir de la organización, administración en un esquema acorde a lo que se necesita y a lo que se debe desarrollar.

Estrategia funcional de producción

En lo que respecta a la estrategia funcional de producción, la misma se concentra en la diagramación de los procesos, reglas, y combinación de procedimientos necesarios para la combinación de los componentes que hacen al desarrollo de la cadena de valor. Es decir, en esta instancia el profesional debe enfocarse en la coordinación de las tareas, la asignación de los recursos correspondientes, siempre respetando la linealidad de la estructura demarcada en la estrategia de la organización.

Estrategia funcional de recursos humanos

La estrategia funcional de recursos humanos, es la tercera instancia, y cumple con un orden secuencial lógico, en el que, habiendo determinado la estructura, configurado los procesos, es momento de incorporar y adaptar de la mejor manera posible a los recursos humanos en todo este bagaje estructural dinámico de la empresa. Aquí se deben articular funcionalidades clave que propicien el aprovisionamiento de estos recursos, que aportarán

aspectos intangibles a la infraestructura de la empresa, tales como, su conocimiento, experiencias, habilidades, capacidades para el manejo de herramientas, el planteamiento de premisas y la resolución de conflictos o problemáticas.

Estrategia funcional de comercialización

Implica la delimitación de los objetivos de venta, participación de mercado, segmentación y posicionamiento que deberán instaurar la organización para presentar sus productos y servicios en el contexto comercial. Más precisamente deben delinearse las funciones implicadas a la depuración del propio producto, sus cualidades y características, la determinación del valor del mismo en cuanto a costos y el precio final a comercializar, las actividades de promoción y distribución que será necesario implementar para que la oferta pueda ser abordada por los integrantes del mercado. La estrategia de investigación y desarrollo implica el trabajo de mejora continua, donde se deben organizar los procesos de búsqueda y análisis de información para perfeccionar los acontecimientos necesarios en cada proceso ya sea productivos, de comercialización, de recursos humanos, de organización.

Estrategia funcional financiera

Finalmente, la estrategia funcional financiera alude a la gestión del departamento de finanzas, estipulando los recursos idóneos para llevar adelante la administración, dirección y control de los movimientos de la empresa en indicadores cuantitativos, monetarios y financieros. (Sainz de Vicuña Ancín, 2012)

Quinta etapa de la planificación estratégica: decisiones operativas

Finalmente, se llega entonces a la confección de los planes de acción, donde se estipulan organizadamente las acciones y actividades clave necesarias para que las estrategias funcionales y los lineamientos allí dispuestos, puedan llevarse a cabo de la manera más eficiente posible.

Específicamente el plan de acción es el conjunto de aspectos que permiten darle dinámica a las estrategias y terminan materializando las directrices en actividades

específicas, las cuales estarán descritas en detalle, aludiendo el desglosamiento desprendido desde los objetivos corporativos, estratégicos y de las propias áreas y funciones que componen la empresa.

Los aspectos que configuran un plan de acción implican a la determinación de los objetivos específicos alineados a los generales de la empresa, la determinación de los indicadores de gestión, los pasos y tareas, la asignación de los recursos tanto materiales, humanos y financieros, la administración de los costos y finalmente la estipulación de los mecanismos de seguimiento, monitoreo, control y evaluación.

De esta manera se han recorrido las diversas instancias y fases por las que transcurre el lineamiento de un plan estratégico, contemplando desde el análisis y diagnóstico del contexto, la determinación de sus objetivos, estrategias y acciones.

Capítulo 3: Marco Metodológico

A los fines de cumplimentar los objetivos propuestos en el trabajo de aplicación, el tipo de estudio a desarrollar será de tipo exploratorio y descriptivo. Descriptivo, ya que por momentos será pertinente describir ciertos aspectos y elementos que hacen a la realidad y al contexto de la organización en estudio, es decir, lograr medir y clasificar los datos a los fines

de colaborar en la interpretación que se llevará a cabo; complementándola con la etapa exploratoria, donde el análisis se definirá buscando descubrir nuevas tendencias y metodologías de trabajo (Vieytes, 2004).

La metodología tendrá un carácter cualitativo y cuantitativo. Cualitativo, ya que se buscará percibir el sentido de las acciones y los fenómenos relevados, intentando profundizar en la interpretación de los casos; y, en segundo lugar, cuantitativo, ya que a partir del relevamiento de ciertos patrones y características se buscará describir y explicar lo observado.

Las técnicas de relevamiento que se utilizarán serán, la entrevista en profundidad, y la observación estructural. La primera, servirá para tomar contacto con los directivos y responsables de la empresa y los negocios desarrollados en la misma, a quienes se indagará para analizar su perspectiva sobre las diversas variables que componen el accionar organizacional. Por otra parte, la observación, será de utilidad para acercarse a los distintos elementos que hacen a los procesos de trabajo, y que deberán ser descriptos y medidos con mayor exactitud que las manifestaciones de los responsables.

La población estará constituida, por un lado, por los directivos y responsables de la organización, y, por otro lado, por las actividades, tareas y procesos de trabajo de la empresa.

El criterio de elección de la muestra, será no probabilístico/intencional, y esto según Vieytes quiere decir que no habrá una representatividad exacta de la población mediante la muestra, ya que no todos los integrantes de la población tendrán las mismas opciones de ser escogidos; además, dicha elección quedará circunscripta al criterio personal del investigador.

Ficha técnica 1 y 2: Determinar el ambiente interno, detectando aquellas falencias y fortalezas que presenta la compañía.

Para lograr un acercamiento y análisis del ambiente interno organizacional y así poder cristalizar sus aspectos positivos y negativos, será necesario relevar información proveniente de los directivos y responsables de la dirección, y para ello se utilizará la entrevista en profundidad, a través del instrumento “Guía de Pautas”.

Será necesario también complementar este relevamiento con una observación estructurada de documentos, políticas, metodologías de proceso y trabajo, etc.

Tipo de estudio	Exploratorio
Metodología	Cualitativo
Técnica	Entrevista
Instrumento	Guía de pautas
Población	Directivos y responsables de la organización
Criterio Muestral	No probabilístico-intencional
Muestra	2 directivos y dos responsables

Tipo de estudio	Descriptivo
Metodología	Cuantitativa
Técnica	Observación estructurada

Instrumento	Grilla de observación
Población	Actividades-Tareas y procedimientos de trabajo
Criterio Muestral	No probabilístico-intencional
Muestra	Preguntar al profesor

Ficha técnica 3 y 4: Analizar el contexto de la empresa “Gaviglio”, determinando las variables que afectan directamente a la misma.

El análisis del contexto demandará prestar atención a las fuerzas macro, como así también a las cinco fuerzas de Porter, por lo tanto, se realizará un análisis de contenido de páginas webs especializadas, con informes, noticias, tendencias del sector, específicamente para las cinco dimensiones de macro entorno (económico-político-legal-social-cultural-tecnológico).

Para el análisis micro, lo que se utilizará será la observación estructurada a través de diversas grillas de observación para relevar datos vinculados a; la competencia, usuarios, proveedores, productos sustitutos y barreras de ingreso a la industria.

Tipo de estudio	Exploratorio
Metodología	Cualitativo
Técnica	Análisis de contenido
Instrumento	Grilla de Análisis

Población	Informes, noticias , tendencias
Criterio muestral	No probabilístico-intencional
Muestra	-

Tipo de estudio	Descriptivo
Metodología	Cuantitativa
Técnica	Observación estructurada
Instrumento	Grilla de observación
Población	Competencia, proveedores, productos sustitutos y barreras
Criterio Muestral	No probabilístico-intencional
Muestra	2 competidores, dos proveedores, cinco productos sustitutos

Ficha técnica 5: Analizar las expectativas y requerimientos de los potenciales clientes del negocio de la empresa.

Este análisis conllevará un relevamiento que permita describir y medir la percepción de aquellos que posiblemente sean los consumidores del nuevo producto a desarrollar por la organización, por lo que se cree importante encuestar a 100 potenciales clientes que tengan entre 20 y 55 años, que vivan en la ciudad de Córdoba capital y que habitualmente consuman productos similares.

Tipo de estudio	Descriptivo
Metodología	Cuantitativa
Técnica	Encuesta
Instrumento	Cuestionario
Población	Clientes y potenciales clientes
Criterio Muestral	No probabilístico-intencional
Muestra	150

Capítulo 4: Presentación y análisis de resultados.

Análisis del entorno

Macro-entorno

Dimensión Política

Se expondrán aquellos indicadores que describen la situación referidas a las macro-tendencias políticas que vive el país y la región, tomando como principales categorías la temporalidad que asumió el gobierno del presidente Macri, sus filosofías, primeras intervenciones y visiones respecto al desarrollo de su gobierno y los beneficios y perjuicios generados en la población.

Como principales aspectos se tendrán en cuenta la inclinación del gobierno sobre el impulso de la economía, las industrias, la balanza comercial del comercio internacional, entre otros.

Desde diciembre del 2015 el gobierno de Macri se ha ocupado de restablecer, según sus perspectivas, el equilibrio social y económico del país y el principal método utilizado fue el de trabajar sobre los impuestos, y el blanqueo de capitales, que incidió de forma importante en la población y en las organizaciones. De ésta forma demostró su filosofía técnica para administrar las fluctuaciones económicas y sociales. Además, es importante destacar la inclinación respecto a impulsar un desarrollo devenido a partir de la búsqueda de inversiones de empresas internacionales, y apoyándose en la promoción de aquellas organizaciones nacionales de rápido crecimiento, o denominadas empresas unicornio, y no así respecto a la industria dura Nacional, donde la UIA es su principal representante y reclama una desatención por parte del gobierno y describe una situación dramática para el sector industrial del país (el Cronista, 2016). Sin embargo, la postura del Gobierno supone una política de cambio argumentada en base a salir de un proteccionismo que el mismo gobierno describe como perjudicial para la economía Argentina y que si algunas industrias se ven perjudicadas no se debe a la intervención del Gobierno, sino a que sus productos, no son competitivos, y que de seguir con las importaciones restringidas lo que se generará a largo plazo será un atraso productivo y una desintegración del plano internacional (Clarín, 2016).

Dimensión económica

En ésta dimensión se expondrán datos referidos al nivel de inflación, la tasa de cambio, las principales tendencias y acciones del gobierno sobre la economía, como así

también el banco central de la Republica, la generación de empleo, los principales sectores beneficiados, que van generando la Macro-tendencia de la economía en el país.

Uno de los principales objetivos del gobierno apenas asumió el mando, fue el de estabilizar la economía buscando congelar o detener las fluctuaciones de la inflación y el tipo de cambio

Respecto al dólar; por ello una de sus intervenciones inmediatas fue el levantamiento del cepo cambiario, unificando el tipo de cambio, y el levantamiento de las retenciones y restricciones a las exportaciones de productos agrícolas. Al respecto, se puede decir que dichas acciones comprendieron a las exportaciones de cereales y oleaginosas gestionándolo a través de un esquema de recorte gradual a un ritmo de cinco puntos porcentuales por año.

Esto generó un cambio en la perspectiva en los empresarios del sector agropecuario, quién comenzaron inversiones y replantearon sus planificaciones sobre la siembra y las exportaciones (Infobae, 2016). Con esta medida, el gobierno apuesta a recircular aquellos dólares potenciales estancados en la acumulación y en la reserva de estos empresarios. Además, la apuesta fue al reflujo de dólares ingresados desde las exportaciones.

Por su parte, EL BCRA dispuso la suba del rendimiento de las LEVAC entre el 28 a 38 por ciento anual, con el objetivo de superar cualquier perspectiva inflacionaria, y de ésta forma luchar contra la demanda de dólares como activo de reserva y mecanismo de absorción del singular excedente monetario (Infobae, 2016).

Otro de los sectores beneficiados por los impulsos del gobierno fueron las concesionarias e importadoras de autos de gama media y alta, que debido a la baja de las importaciones pudieron comercializar cómodamente este tipo de productos, además se vieron

apalancadas por la baja de alícuotas de impuestos distorsivos que fue de un 50 a 20 por ciento a partir de escalas más altas. Sin embargo, este sector también tiene como contrapartida que ante el levantamiento de las importaciones se ve perjudicada la producción de vehículos a nivel nacional perdiendo competitividad ante la situación antes mencionada.

Siguiendo con el análisis de los sectores económicos que muestran beneficios o que se ven afectados se pueden mencionar los indicadores referidos a la creación de empleos en distintos ámbitos. Según el ministerio de economía, los sectores de la agricultura y la industria frutícola han experimentado un número mayor de 200 puestos de trabajo en los primeros tres meses del 2017, y de igual manera las organizaciones del sector servicios, y principalmente las dedicadas a la comercialización vía plataforma web han desarrollado un incremento del cinco por ciento en la generación de empleo hasta la fecha. Una de las empresas de industria pesada que también pudo manifestar indicios positivos fue la fabricante de camiones viejo con 400 nuevos puestos de trabajo y el grupo techan con número de 380 (la Nación, 2017) sin embargo, desde las perspectivas críticas expresan que se debe considerar el contexto en el que estos empleos se han generado, y que todo el sector frutícola y agropecuario evidencia una empleabilidad temporal debido a los meses de cosecha y de producción intensiva, que en el corto plazo se extinguirán.

EN el sector del comercio de restaurantes y hoteles miden un 2,4 por ciento más de empleo que a principios del 2016, y también se pudo advertir un incremento en el empleo de servicios financieros (Indec, 2017)

Dimensión Social

En esta dimensión, se presentan los datos y tendencias referidos a la composición de la población de país, sus movimientos demográficos, sus estratificaciones sociales, entre otros. La población argentina está compuesta, según el censo Nacional 2010 por más de 40 millones de habitantes, de los cuales, el 51 por ciento pertenece al género femenino y el 49 a los hombres. El crecimiento poblacional se ha incrementado fuertemente en los últimos 20 años debido que a partir de los 90 la tasa de mortalidad ha sido regulada y gestionada logrando disminuir el índice de mortalidad por muerte suita en los bebés, y por infartos en las personas mayores. EN relación a pesto la expectativa de vida creció en un promedio de más de tres años desde 1990, justamente por lo descripto anteriormente. Para las mujeres, el índice marca una expectativa de un promedio de 80 años y para los hombres, una edad de 72,3 años.

Desde sus orígenes, la ciudadanía argentina ha estado influenciada por inmigrantes de aquellas nacionalidades diversas, configurando de ésta manera una población con características cosmopolita. Específicamente desde inicios del siglo xx, la Argentina se ha configurado como un pueblo de inmigración que recibe a ciudadanos de diferentes partes del mundo. En aquellos tiempos la tendencia la marcaban los inmigrantes europeos y asiáticos, y más entrado y finalizando dicho período, la afluencia fue desde el Líbano, Siria y otras regiones, para en un período más cercano ya en la deprecada de los 90 con visitantes de los países limítrofes como Bolivia, Perú y Paraguay.

La estratificación social puede describirse en clase media, media baja, media alta, alta y el bajo marginal. El 45 por ciento de los argentinos pertenece a lo que se denomina la media alta, mientras que en el segmento medio bajo, el porcentaje asciende a un 31 por ciento, aproximadamente un 20 por ciento pertenece al bajo marginal. Como se puede apreciar la

estratificación se encuentra bien marcada. Entrando en detalle, el 30 por ciento de los ciudadanos de aquel 45 por ciento de la clase media pertenece específicamente a lo que se denomina la clase media típica, y el 15 por ciento restante a un nivel medio alto, que determinan los dos segmentos más importantes donde se distribuye la mayoría de los individuos. De aquel 31 por ciento que pertenece a la clase media baja, puede decirse que en comparación con la clase media típica posee un poder adquisitivo bajo y que puede identificarse con el siguiente escalafón en un nivel aspiraciones.

Un 20 por ciento se encuentra situado en la clase baja o marginal, y sólo un 5 se encuentra en lo más alto de las clases sociales, en el sector más rico del país, el A-B-C 1 (Dallaró Ibarra, Consultora Delfos, CIT. La voz del Interior, 2015)

Análisis del micro entorno

Competidores

Para el análisis de los competidores es preciso determinar las características de estos actores dentro del sector. Considerando las características que asumen estas organizaciones para lograr satisfacer las necesidades de los consumidores, pueden clasificarse a los competidores de acuerdo a su actividad principal.

Por un lado, se advierten los competidores de origenario de granos y también aquellos de distribución de insumos, que son, de una u otra manera los dos canales de desarrollo que presenta Gaviglio. Dentro de la clasificación de oxigenación de granos, se pueden encontrar tanto competidores directos como indirectos y aquí se describen a las sociedades anónimas, las cooperativas, los acopiadores de grano locales, que, si bien son pequeños, pero logran un

desarrolla que termina apalancando una determinada intensidad de fuerza en la industria, y finalmente los corredores de granos que, si bien tienen una participación más superficial, también tiene una participación en la cadena de valor.

En lo que remite a la distribución de insumos aquí la clasificación es más estricta y escueta, teniendo presentes a aquellos competidores que venden productos genéricos que en muchas ocasiones son simples plataformas de abastecimientos y redistribución y comercialización. Los famosos *passa manos* o que pueden ser pequeñas o marcas globales como Syngenta, Bayer y otros multinacionales que se incorporan a la industria argentina.

Dentro de las sociedades anónimas pueden mencionarse aquellas organizaciones que compiten con un servicio similar al de las cooperativas y que buscan abordar las necesidades de clientes dispersos, y no frente a una necesidad puntual. El modelo de negocio de los acopiadores de granos locales es un trabajo más de integración a los consumidores, ya que le brindan un servicio para optimizar los recursos, los tiempos y también para cuidar de sus insumos.

Los corredores de granos son actores más bien independientes que trabajan bajo un modelo de negocio de fuerza de venta directa sobre el productor, y en este caso la cadena de granos es generada entre el productor, el acopiador, el corredor y el exportador, es decir, el corredor es una organización o puede ser una organización unipersonal donde realiza el trabajo y servicio de conectar a los acopiadores y los exportadores generando entonces una plataforma logística de desarrollo.

Teniendo en cuenta todos estos actores puede decirse que no existe un competidor preciso y exacto que se encuentre a la altura de Gaviglio, sino que la empresa va encontrando

su complementariedad competitiva a partir de estos diferentes productos y servicios que estos pueden brindar.

Ante la diversidad de estos actores puede decirse entonces que dentro de los pequeños y medianos la fuerza es de intensidad media baja, pero existen aquellos otros con un nivel de protagonismo mucho más profundo que si generan una inclinación y desestabilización de la industria.

Aquí la intensidad de la fuerza asume una preponderancia media alta.

Proveedores

En el análisis de los proveedores vuelve a ocurrir algo similar que la descripción de ellos competidores, ya que este es un sector tan dinámico y fluctuante donde muchos de los actores pueden ir camuflándose bajo un carácter diferente, de acuerdo a las circunstancias. En ciertas ocasiones son proveedores puede llegar a ser un competidor directo, y un sustituto, puede lograr ser un proveedor, o complementarse de forma integral hacia los comercializadores principales.

Es por ello que se advertirá una clasificación que permita orientar. La descripción de los proveedores.

Ante este tipo de organizaciones como es Gaviglio, y todas las entidades similares que se presentan en el sector, es importante diferenciar entre proveedores de insumos, de servicio logístico y de maquinaria, y proveedores genéricos que refieren a la complementariedad de artículos y elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa.

Dentro de los proveedores de insumos también se pueden estipular su clasificación ya sean insumos de granos genéricos o elementos a complementar para los productos a comercializar.

Estos proveedores pueden tener distintos caracteres ya sea internacionales o locales. Los más comunes son los proveedores de insumos donde se advierten como Syngenta, Bunge, Monsanto, Nydera. Todos estos están ligados al desarrollo de los granos, os insumos o primarios y los fertilizantes necesarios para mantener una vida de calidad en cada uno de estos productos .Al respecto, son diversos los proveedores que pueden hacer frente a la demanda de los competidores y es de esa forma que la capacidad de negociación puede ser descripta como media, ya que si bien, no todos presentan la misma calidad, al haber alternativas, los actores pueden determinar un cierto rango de negociación y estipulación en acuerdo con estos actores . lo mismo sucede con los proveedores de insumos para el desarrollo de maquinarias y el mantenimiento donde son muchos los que se encuentran bastos para hacer un abordaje del servicio y entonces la capacidad de sus negociaciones es mínima. Salvo en aquellas circunstancias las fluctuaciones de la economía generan inestabilidad y por ende especulaciones que pueden generar desfasajes en cuanto a sus gestiones.

Sustitutos

Son quizás la fuerza más tergiversada para lograr una enlisáis concreto, como bien se dijo este sector es tan fluctuante y cambiantes que es imposible detectar un sustituto de los servicios que brindan estas organizaciones, Entre todas se complementan, se sutituye, se integran. Y es difícil poder determinar cuál es el modelo de negocio que sustituye lo que hace la mayoría en una integración totalmente vertical y horizontal

En este sentido, la variable que determina el producto o el servicio sustituto. estará estipulada de acuerdo a la irrupción de la tecnología ya que a medida que aparecen nuevos insumos, nuevas formas de generar trasmutaciones genéticas, en la forma de gestionar la nutrición animal o la producción de semillas es que se ira sesteando al mitología de trabajo y por ende, los productos generaran una instancia novedosa en un primer plano, pero luego se incorporaran como los productos centrales que son comercializados por los comercializadores que tiene como nombre dentro de las matriz de Porter, Competidores, es decir, los sustitos pueden ser catalogados de esta forma durante una primera instancia hasta amoldarse completamente a la industria y el sector.

COMPETIDORES	ORIGINACIÓN DE GRANOS	SOCIEDADES ANÓNIMAS	COMPITEN CON UN SERVICIO PARECIDO A LAS COOPERATIVAS
		COOPERATIVAS	ACA, AFA
		ACOPIADORES DE GRANO LOCALES	Acopio de Forzani, de Santa Clara de Ponso. Empresas locales básicamente trabajadas por un fundador en una empresa de familia
		CORREDORES DE GRANOS	Atacan directamente al productor. la cadena de granos es. productor, acopiador, corredor, exportador. como el mercado esta tan competitivo hay algunos competidores que tomaron una posición de saltar la cadena e ir a compra directamente a los productos, este tipo de competidores se concentran en productores de más de 600 hectáreas. mientras que los acopiadores de grano locales se concentran en promedio de productores que rondan entre las 300 y 400 hectáreas (negocios más transaccionales, comisiones más bajas). las cooperativas, en cambio, comisiones más altas por sus servicios, pero te dan oferta de servicios a planta de mantenimiento y logística cosa que los corredores no hacen
	DISTRIBUCIÓN DE INSUMOS	En el mercado se venden productos genericos, se importan de China; productos patentados bajo marcas globales: Syngenta, Bayer. Las marcas globales tiene un sistema de distribuidores (comercios a las que le dan una representación de las marcas). Hay comercios independientes que compran a esas marcas y tambien a esas fábricas que hacen productos genéricos y se arman un paquete de insumos para distribuir tambien	Las marcas multinacionales hacen foco en tener con el distribuidor depósitos a nivel de cada localidad y programas de marketing para captar que el productor consuma sus productos. Mayormente los distribuidores tienen en su fuerzas de ventas ingenieros y técnicos que asesoran en ventas y se compite de esa manera.

Cientes

Esta fuerza también se caracteriza por la fluctuación constante, aquellos que por momento son competidores en otras ocasiones son clientes y en otras proveedoras, la dinámica del sector y la compatibilidad en las industrias y sustitución en las mismas es permanente, lo que hace difícil poder parametrizar concretamente la función, el rol y protagonismo de cada una de las industrias. Para simbólica un tanto esta cuestión puede decirse que los clientes son productores, como uno de los segmentos y por otro los comercios

a los que se vende directamente los insumos. Los productores son aquellos que directamente tienen el establecimiento agropecuario, necesitan producir concretamente, mientras que los comercios necesitan ya el producto terminado. de esta forma se observa como en uno de los segmentos se puede llegar a competir directamente con los productores para llegar a los comercios.

En lo que refiere a los productores que son por naturaleza el cliente específico del sector y el segmento de mayor preponderancia, los mismo pueden ser clasificados en base a su tamaño, y en base a ello serán las demandas y requerimientos tanto de servicios y de productos que soliciten

Los pequeños son aquellos productores que no superan las 300 hectáreas, los medias entre el rango de 500 y 800 y los grandes, son aquellos que han superado las 1000 hectáreas.

En base a su envergadura serán entonces las solicitudes que les realicen a los comercializadores. Por lo general, los pequeños productores no cuentan con toda la maquinaria para realizar la gestión logística, además de los insumos, necesitan un abordaje integral, global y completo por parte de las empresas. Muy distinta es la situación de los grandes productores, que tienen la estructura acorde para llevar los lineamientos necesarios de la gestión logística, pero que concretamente necesitan el insumo esencial para hacer una integración a su producción y de esta forma tener el producto terminado para comercializar a los comercios o en todo caso al consumidor final

Para entender el nivel de apalancamiento que los clientes pueden lograr es importante contrastar este indicador. Con la cantidad de empresas proveedores sobre los mismos. en este sentido, los clientes tanto productores pequeños medianos y grandes como así también

comercios, sin innumerables a lo largo de toda la argentina, sobre todo en la región centro y pampeana del país, donde Gaviglio tiene su enfoque y mirada. esta forma puede decirse que el nivel de negociación y apalancamiento que la fuerza cliente pueden realizar sobre el sector es mínimo, ya que su capacidad de negociación se va configurando en base a la cantidad de alternativas que se tengan para ofrecer como potencial demanda.

Análisis interno

Historia

En 1933 los padres de Hilario J. Gaviglio deciden mudarse del campo a Zenón Pereyra, donde establecen un almacén de ramos generales. Hilario comienza a trabajar en la actividad comercial a los 13 años de edad.

En 1950 Hilario inicia su camino en forma independiente y forma las bases de nuestra compañía, originando y comercializando granos de productores de la zona, contando como herramientas de trabajo con un calador de granos, dos galpones alquilados y un automóvil "Ford-A".

En 1960 Comienza un período de fuerte expansión de la compañía. Se intensifica el negocio comercial incorporando oficinas comerciales, plantas de almacenamiento de grano y depósitos de insumos agrícolas. Se desarrolla fuertemente el negocio de producción agrícola y ganadera a través de la adquisición de campos. Se incursiona en el procesamiento de semillas y la fabricación de productos para la nutrición animal. La compañía permanece dirigida por su fundador y dos de sus hijos.

En 2008 se establece un plan estratégico orientado a posicionar la compañía como líder y para prepararla para una nueva ola de desarrollo. Crecen significativamente los negocios y se profesionaliza la organización, formalizando procesos y políticas e incorporando al equipo de dirección miembros no familiares. Nuevos desafíos están en marcha.

Objetivos corporativos

- **Visión:** ser la mejor opción nacional como empresa de distribución de bienes y servicios agropecuarios.
- **Misión:** satisfacer al cliente de manera integral, simple y ágil, generando propuestas de valor en bienes y servicios agropecuarios, que resulten en relaciones sustentables con las personas y el medio ambiente.
- **Valores:** ética, colaboración y desarrollo personal

Desarrollo estratégico de la empresa

No se advierte una definición específica acerca de la estrategia competitiva que asumen. Esto no quiere decir que ni se encuentra una estrategia competitiva de forma implícita. Concretamente Gaviglio no tiene definido si lleva a delante un liderazgo en costos o una estrategia de enfoque o de diferenciación. De acuerdo a lo observado puede decirse que la empresa que le sirva como lineamiento de trabajo en lo que respecta al enfoque tampoco se advierte una clara determinación hacia un público específico, si bien tiene determinadas relaciones puntuales con algunos clientes, esto no se aplica como para definir una estrategia competitiva de enfoque. Y más recordando que son los encargados de las sucursales los de hacer esta gestión.

Finalmente, la diferenciación, podría entenderse como la estrategia en la que pretenden centrarse y articularse, pero tampoco logra identificarse un elemento que le permita diferenciarse o al menos un componente que.

Estructura

De acuerdo a lo analizado sobre la estructura organizacional pueden identificarse un diseño organizacional basado en funciones y unidades de negocio. Como bien se advirtió Gaviglio tiene una dirección general que tiene bajo su responsabilidad cuatro áreas generales como son: financiera, comercial, de recursos humanos y administración. De estas cuatro áreas, el gerente comercial tiene bajo lineamiento la gestión de la producción y la distribución y dentro de la producción se fraccionan las tres unidades de negocios con las que se desempeña y comercializa Gaviglio.

En estas se encuentra: producción agropecuaria, organización y procesamiento e industrialización. Estas unidades de negocio tienen sus propios jefes de compras, ventas y por supuesto el encargado de producción.

En el caso de la producción agropecuario donde se encuentra nutrición animal, el jefe de compras tiene bajo su responsabilidad la compra misma y el almacenamiento de ellos insumos, para luego pasar a la etapa de producción, luego el almacenamiento y la posterior coordinación de ventas.

Lo mismo sucede con originación y todo lo tiene que ver con los productos sobre el cuidado del cultivo, la nutrición de los cultivos, donde es determinante la relación con los proveedores ya que el trabajo se realiza más bien de distribución que de producción, en este caso en organización también se cuenta con un jefe de compras, un jefe de producción y un

jefe de ventas. Y finalmente el procesamiento y la industrialización donde se realizan combinaciones de fórmulas para lograr productos mixturados entre la organización propia y los aditivos correspondientes incorporado de los proveedores. Cada una de estas líneas de productos tienen clientes diferentes que se contactan con la empresa a partir de sus jefes de venta de cada una de las unidades de negocio. Luego se realiza la distribución que se encuentra a cargo del coordinador de la distribución quien es el que gestiona las distintas sucursales que son al fin de cuentas los que tienen el contacto directo con el cliente y a partir de estas bases se realiza la entrega concreta a cada uno de los clientes el cargo de sucursales se encuentra directamente vinculado al coordinador de logística, quien realiza la distribución de los distintos pedidos a cada una de las sucursales.

Este encargado de sucursal, tiene la función de coordinar el almacenamiento de los pedidos a entregar, el contacto con los clientes, la cobranza y finalmente servicios pos ventas. En esta secuencia se advierten que tanto los jefes de compra como los de venta en cada una de las unidades de negocios queda desfasadas por momentos ya que no son quienes tienen el contacto directo con el cliente, sino que este lo realiza el encargado de sucursal, por lo tanto, en la iniciación de la venta, el encargado de la sucursal es el contacto directo para luego solaparse con el jefe de ventas. Es decir, hay funciones que se encuentran obsoletas o de más dentro del funcionamiento de la organización.

Además, al tener distintas líneas de producto la administración de los clientes es realizada pura y exclusivamente por los encargados de sucursal, lo que implica un desconocimiento por partes de los coordinadores de las unidades de negocios lo que le quita ventajas respecto al seguimiento de los mismos.

Por lo tanto, se advierten que el área de distribución se encuentra solapa dentro del área comercial impidiendo un desarrollo que le permita articular un mayor seguimiento a sus clientes en combinación con el área de producción.

Por lo tanto, lo que se propone y lo que deberá hacer la empresa es disuadir a los jefes de venta de cada unidad de negocios y transferir esta función y responsabilidades directamente a el área de distribución donde cada encargado de sucursal sea el jefe de ventas de cada una de las unidades y que este se contacte directamente con el encargado de producción de las unidades de negocios. Es decir que Gaviglio necesita separar la función de producción de la gerencia comercial para que esta última se concentre exclusivamente en la distribución y comercialización y la producción pueda tener entidad propia coordinado exclusivamente la gestión de compras, almacenamiento y producción para que posteriormente se contacte directamente con los encargados de sucursal quienes son los que tendrán el contacto directo con los clientes.

Tener estructurada de esta forma la organización le impide plantear objetivos por cada una de las áreas ya que el desarrollo comercial se absorbe todo el lineamiento Corporativos en cuanto a objetivos propositivos. En este sentido no se encuentran determinado un nivel de negocios estipulado a conciencia y alineado a una estructura por proceso que se lleve delante de forma eficiente.

Por lo que se advierte la necesidad de redefinir las funciones y los procesos aplicando objetivos específicos por cada una de las unidades de negocio y particularmente respecto al desarrollo de la gestión de clientes que es llevado a cabo por los encargados de las sucursales.

Desde la empresa manifiestan la importancia de innovar y producir teniendo en cuenta los requerimientos, su experiencia, y que Gaviglio busca acompañar estos cambios a partir de la incursión en nuevos productos y el perfeccionamiento ellos mismos. Sin embargo, este objetivo corporativo que es parte de su misión no tiene una materialización en la estructura organizacional, ya que esta actividad clave de investigación y desarrollo es llevada adelante de forma circunstancial por el gerente general, el aporte del encargado comercial y en algunos casos por los encargados de producción de cada una de la unidad de negocio.

Con esto no quiere decirse que a la empresa no se concentre y enfoque en dicha tarea, pero si se advierte a las claras que no existe un departamento específico organizado con objetivos, funciones y responsabilidades que se encargue de coordinar y hacer un seguimiento para que los requerimientos de los clientes puedan ser procesados formalmente y generando disparadores de producción e innovación este seguimiento es como bien se dijo orquestado por los encargados de sucursal y que paulatinamente expresan las inquietudes de estos clientes a el encargado comercial y por ende a la gente de producción.

Armar un área de investigación y desarrollo y que ha misma tenga un contacto directo con los clientes. El área debe estar organizada entre los encargados de las sucursales para hacer un seguimiento concreto de los clientes. es decir, se debería organizar también los tipos de clientes y tener un sistema con seguimiento detallados de todos sus movimientos. Otra área importante es recursos humanos, que actualmente funciona como un área reactiva que se encarga de actividades y alineado a una estructura.

FODA

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trayectoria • Confianza y honestidad con el cliente • Conocimiento y experiencia • Infraestructura • Ubicación • Diversidad de productos y servicios de calidad 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas del Gobierno que favorecen al sector agropecuario • Apertura de nuevos mercados • Innovaciones tecnológicas • Nuevos equipos de trabajos mas profesionalizados
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de estructuración en algunas áreas • Falta de procedimentación de tareas • Carencia en la formalización de metodologías de trabajo • Falta de capacitación en los responsables de las sucursales • Escaso seguimiento a clientes • Desaprovechamiento de la información que brindan los clientes en su experiencia de compra 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Situación económica del país • Políticas que puedan perjudicar el desarrollo • Multinacionales que se instalen y compitan

Capítulo 5: Propuesta Profesional

5.1 Introducción a la propuesta

Como bien se analizó en la etapa diagnóstica y contemplando las distintas etapas de la planificación estratégica el relevamiento arrojó que la organización ha tenido un crecimiento importante en los últimos años pero que ese desarrollo no ha sido acompañado estratégicamente, y por ello, se justifica, luego de todo el análisis de manera más profunda la intervención profesional de la administración a través de la planificación estratégica, que en esta propuesta estará sustentada en lineamientos internos, es decir una planificación estratégica como herramienta para organizar a Gaviglio en pos de aprovechar las oportunidades que le ofrece su contexto, indirecto y también inmediato. Con esto también se pretende mitigar las carencias y escapar a los posibles perjuicios de las amenazas.

Como se identificó en el diagnóstico uno de los aspectos que mayor carencia demuestran es la falta de aprovechamiento que tiene la organización de sus actuales clientes, sin una organización ni un proceso para lograr hacer un seguimiento a los mismos y de esa forma materializar lo que tanto cree tener como capacidad y virtudes que es el análisis de los requerimientos de los mismo para realizar nuevos productos. Nada de esto sucede, ya que el seguimiento es desorganizado e informal, no se encuentra bajo una política de seguimiento concreto de atención al cliente.

Bajo estas circunstancias es que este plan se sustentará principalmente en la definición estratégica en su nivel corporativo en el desarrollo de una política de atención a clientes que pueda alinearse filosóficamente a lo que es Gaviglio como empresa globalmente. Luego este plan contempla la creación de un espacio y un departamento para la investigación y desarrollo, es decir que dentro de la política a nivel corporativo dentro de la atención al cliente se realizará un desglose que terminará generando una nueva herramienta para crear productos a partir de las necesidades y expectativas del cliente. Para esto se deberá realizar una formalización del proceso de vinculación con los clientes que no solo quede librado al azar y descoordinadamente entre el área comercial y las sucursales, que fue un punto criticado durante el diagnóstico, ya que no estaban estipulados los pasos y actividades clave para que los responsables de cada una de las sucursales tengan la pericia y las herramientas idóneas para abordar a estos clientes.

Además, en complemento a esta formalización se desarrollarán herramientas para profesionalizar ese seguimiento, no solo en búsqueda de su satisfacción. Sino también para potenciar sus inquietudes y convertirlas en disparadores para crear nuevo prototipos e ideas y así reorganizar el circuito cíclico de satisfacción.

Es decir, que esta propuesta de intervención basará principalmente sus perspectivas en la estrategia funcional de organización, proceso y recursos humanos dentro de lo que es el proceso de planificación estratégica.

5.2 Objetivos de la propuesta

Objetivo general

- Optimizar la gestión de atención a clientes que lleva adelante la empresa Gaviglio a través de sus sucursales

Objetivos específicos

- Dotar a Gaviglio de una política de atención a clientes
- Mejorar la estructura organizacional enfocada en el cliente
- Formalizar la gestión de atención a clientes

5.3 Etapa estratégica

El desarrollo de la etapa estratégica estará sustentado bajo una secuencia de objetivos estratégicos conformados jerárquicamente de la siguiente manera:

Consolidación, crecimiento y rentabilidad.

Esta secuencia responde claramente a la necesidad que tiene Gaviglio respecto organizar su metodología de atención al cliente, que es el aspecto con mayor carencia demostrado a lo largo de su desenvolvimiento como empresa. Como bien se dijo, si bien la organización se encuentra creciendo, este desarrollo no es acompañado por una estrategia que permita tomar decisiones compactas y pertinentes.

Es por ello que para seguir creciendo se pretende consolidar lo que actualmente realiza la organización instaurando un proceso de atención al cliente basado en la calidad, y aprovechando cada instancia y sugerencia que realicen los mismos.

Luego, respecto a las estrategias corporativas, este plan contempla cada uno de los lineamientos teniendo en cuenta la problemática detectada. Es así, que se describen la estrategia competitiva, la estrategia de cartera y la estrategia de crecimiento acorde a todo lo planteado en la introducción de la propuesta. A continuación, se describen cada una de estas estrategias corporativas:

5.3.1 Estrategia corporativa competitiva.

La estrategia competitiva que adoptará Gaviglio desde este plan estratégico será de diferenciación, ya que su foco estará puesto en perfeccionar su proceso de atención a clientes y, por lo tanto, desde esta aplicación profesional se dotará a Gaviglio de una calidad indispensable para poder diferenciarse que será la atención y el seguimiento a clientes. Cabe recordar que los productos que brinda la empresa tienen una rotación bastante amplia y de gran frecuencia, y esto obliga a un contacto asiduo entre los clientes y la organización, y también demanda un servicio de pos venta contundente para que la organización pueda destacarse y satisfacer de forma global las necesidades de sus clientes. Es por ello que se considera que este plan estará basado en los lineamientos antes mencionados para lograr una diferenciación, y de esta forma consolidarse en el mercado como bien se dijo anteriormente al delimitar su secuencia de objetivos estratégicos.

5.3.2 Estrategia de cartera

Gaviglio se encuentra en constante desarrollo, y este desenvolvimiento lo hace a partir de su inquietud de crear nuevos productos. Y por lo tanto implícitamente y aunque no lo tenga definido, su estrategia de cartera es la de desarrollo de productos, es decir, la de generar nuevas ideas y propuestas para satisfacer constantemente las necesidades de sus clientes, ya sea en la búsqueda de nuevos proveedores o en la creación de productos mixturando distintas técnicas para abordar las necesidades con alguna innovación temporada tras temporada. Para esto, la atención al cliente es fundamental, no solamente para satisfacer sus necesidades para poder crear un canal de alimentación de información precisa que permita a la organización el desarrollo de nuevos productos. Esto generará entonces la posibilidad de poder afianzar aquella idea planteada en la introducción a la propuesta sobre la creación de un departamento de investigación y desarrollo, que será gestionado a partir de una buena política de atención del cliente que sirva de circuito colectivos para relevar información concreta y pertinente. De esta manera de armará un proceso que permita realizar un análisis de las necesidades de forma precisa y eficiente.

5.3.3 Estrategia de crecimiento

Para que la organización logre un mayor dominio de sus metodologías de trabajo, lo que aquí se propone es una estrategia orgánica interna, es decir que afiance sus procesos internos para generar de esta forma la diferenciación mediante la atención de clientes de alta calidad. Es por ello que la propuesta se encuentra enfocada en la configuración de una definición de su política y sobre todo la formalización de su proceso y actividades clave respecto a cómo llevar adelante la atención y seguimiento al cliente, ya sea en el momento de la comercialización y en la pos venta.

5.4 Etapa táctica

5.4.1 Descripción de programas

Programa N° 1: Definición de políticas de atención de clientes

Descripción:

Este programa tiene su fundamento teniendo en cuenta que una de las actividades claves de esta empresa es el seguimiento a sus clientes corporativos, que son los que verdaderamente le dan el desarrollo comercial que logra experimentar la corporación prestando atención a su forma de gestionen la etapa diagnostica se pudo advertir que el mismo es llevado delante de una forma rudimentaria y a partir de una inercia donde el solo hecho del relacionamiento cotidiano es el fragmento de vinculación que estos llevan a cabo.

En este sentido, no existe una estrategia de vinculación corporativa que dote a esta instancia de la formalidad necesaria para afianzar dicho relacionamiento y profundizar s nivel de comercialización, además que no queda clara la metodología de trabajo y corre riesgo que estos clientes se desperdigen y debiliten su forma de comercialización. Es por esto que se propone la configuración de una política de atención a clientes para que la organización tome consciencia de la importancia de esta actividad, y le genere un lineamiento claro, a nivel corporativo y estratégico, que es una herramienta para realizar una bajada conceptual hacia toda la organización

Pasos

- 1- Delimitación de las actividades de redacción de la política, en busca de una formalización de la misma.

- 2- Estipulación de los lineamientos claves que tendrá la política de atención a clientes
- 3- Generación de los indicadores necesario para el seguimiento a clientes.
- 4- Desarrollo de un decálogo donde se presente formalmente la política de atención.
- 5- Implementación de un modelo de política para ser bajado a los diferentes responsables de las sucursales
- 6-creacion de un sistema de seguimiento de esta política a cada una de las sucursales de Gaviglio

Plazos:

Actividades	Plazos
Delimitación de las actividades de redacción de la política, en busca de una formalización de la misma.	Cuarta semana de enero de 2019
Estipulación de los lineamientos claves que tendrá la política de atención a clientes	Primera semana de Febrero de 2019
Generación de los indicadores necesario para el seguimiento a clientes.	Segunda semana de febrero de 2019
	Tercera semana de Febrero de 2019

Desarrollo de un decálogo donde se presente formalmente la política de atención	
Implementación de un modelo de política para ser bajado a los diferentes responsables de las sucursales	A partir de la cuarta semana de Febrero de 2019

Recursos

- Notebook
- Acceso a internet
- Sala de reuniones
- Material de impresión
- Diseño del decálogo

Costos

- Honorarios del diseñador gráfico: 7500
- Impresión de materiales: 3500

Evaluación

Esta acción se evaluará realizando un seguimiento del desarrollo de las políticas y la constatación de que la misma ha sido transmitido a todas las sucursales de la empresa.

Programa N° 2: Creación de un departamento de investigación y desarrollo

Descripción

Como bien se analizó, la característica de desarrollo de la empresa Gaviglio tiene un punto neurálgico en lo que es su vinculación con clientes corporativos, ya que estos son el grueso de la generación de ventas y por ende de utilidades; entre las características principales que definen a estos clientes se encuentra la constante necesidad de abordar sus demandas ,no solo desde los productos estándares, sino también colaborando en la solución de problemáticas para potenciar sus rindes y la calidad de su trabajo. Es por ello que Gaviglio no puede dejar pasar la oportunidad de crear un departamento de seguimiento a clientes, es decir, un servicio de pos venta, que en la actualidad no la tiene, y que es llevada adelante de forma rudimentaria por los mismos responsables de las sucursales, quienes tienen el contacto directo con estos clientes.

Es por ello, que este programa propone a la compañía la creación de un departamento de investigación y desarrollo, que no solamente se centre en el seguimiento sino también que logre capitalizar la información generada de las experiencias y sugerencias con los clientes para crear propuestas de mejora tanto en el servicio como en los productos. Este departamento funcionará de manera complementaria junto a los responsables de sucursales, ya que estos aplicarán el seguimiento y depurarán la información pertinente para ser generada en el departamento de investigación y desarrollo.

Para su confección se creará un espacio donde se redistribuirá a colaboradores que se encuentran en otras áreas que están sobrepobladas de empleados, principalmente los asistentes de las sucursales deberán ser parte de este departamento que a diferencia de

muchos no contendrá un carácter científico, sino un carácter de gestión para la mejora de las propuestas. El departamento se creará a partir del re ubicación de esto integrantes y estarán dirigidos por un coordinador que será el director comercial que cumplirá dos funciones, dirigir el departamento comercial y por otro, centrarse en la primera etapa para el desenvolvimiento de este nuevo departamento

Pasos:

- 1- Configuración del depto. y sus lineamientos
- 2- Descripción de objetivos, funciones y responsabilidades
- 3- Reclutamiento y selección interna para seleccionar a los colaboradores de la ares mencionadas
- 4- Asignación de puestos
- 5- Capacitación

Plazos:

Actividades	Plazos
Configuración del depto. y sus lineamientos	Cuarta emana de enero
Descripción de objetivos, funciones y responsabilidades	Primera semana de febrero
Reclutamiento y selección interna	Segunda, tercera y cuarta semana de febrero
Asignación de puestos	Primera semana de marzo

Capacitación	Segunda, tercera y cuarta semana de marzo

Responsables:

- Asesor externo
- Director comercial y responsable de recursos humanos

Estarán a cargo de realizar conjuntamente el reclutamiento y la selección, teniendo en cuenta los lineamientos definidos por el asesor externo

El asesor externo será quien dirija el proceso estableciendo las pautas y el desarrollo del departamento

Recursos:

- Sala de reuniones
- Computadora
- Acceso a la información de los distintos colaboradores de las áreas mencionadas debido a que todo estará disponible en la organización

Costos:

- Gestión de reclutamiento y selección interna \$ 45.000
- Por lo demás no se incurrirá en costos o debido a que todo estará dentro de la propia organización

Evacuación:

La evaluación del seguimiento indicará que el departamento tendrá que estar configurado para a primera semana de abril del 2019, es decir, que se habrá descrito y dado forma al área y deben estar estipulados los responsables y su director general con todos lineamientos descriptos.

Se deberá desarrollar una política de lineamientos respecto a los que es departamento de investigación y desarrollo, como así también se definirán los objetivos del mismo y la operativización de un manual de procedimientos para todo el desarrollo.

Programa N° 3: Formalización del proceso de atención al cliente

Este tercer programa se encuentra concatenado a los programas anteriores (1 y 2) ya que es parte complementaria de todo un lineamiento estratégico que se desenvuelve en esta intervención profesional. Como bien se dijo, Gaviglio experimenta un desarrollo comercial impulsado simplemente por una vinculación cotidiana entre la organización y sus clientes fomentada principalmente por la relación directa entre los representantes de sucursales y estos prospectos. En este sentido, las distintas premisas de relacionamiento son establecidas informalmente por cada uno de estos responsables acorde a su propia subjetividad, lo que lleva a un tratamiento diferente de acuerdo a lo que cada sucursal establezca, generando de esta manera una relación diferente en cada una de las dimensiones. En este sentido, será

necesario entonces estandarizar esta forma y metodología de vinculación para eficientizar la manera en que Gaviglio lleva adelante su orquestación comercial.

Uno de los aportes en los que se centrara esta propuesta es la procedimientación del relacionamiento que te dan las sucursales con cada uno de los clientes, donde se dejara descripto con cada uno de los detalles los tiempos de atención, las formas de comunicación, la manera de dirigir y de asesorar al prospecto y, sobre todo, los lineamiento y principios de atención con “calidad” hacia cada uno de los clientes independientemente de su dimensión y las características de su compra.

Esta formalización implicara la configuración de los flujogramas concretos que indiquen un desarrollo pormenorizado cada una de las actividades clave, las herramientas y recursos que las sucursales deberán aplicar al momento de llevar adelante la vinculación con el cliente.

Pasos

- 1- Desarrollo de y determinación las actividades clave que serán llevadas a la descripción a través de los flujogramas
- 2- Diseño del proceso y estandarización de la secuencia de actividades
- 3- Diseño y desarrollo de herramientas para la planificación, dirección y control en el seguimiento a clientes
- 4- Estipulación de un manual para hacer digitalizado y difundido en cada una de las sucursales

5- Determinación de las herramientas y recursos con las que deberán contar cada sucursal al momento de implementar las actividades clave

Plazos

Actividades	Plazos
Desarrollo de y determinación las actividades clave que serán llevadas a la descripción a través de los flujogramas	Primera semana de julio de 2019
Diseño del proceso y estandarización de la secuencia de actividades	Segunda semana de agosto del 2019
Diseño y desarrollo de herramientas para la planificación, dirección y control en el seguimiento a clientes	Segunda semana de julio de 2019
Estipulación de un manual para hacer digitalizado y difundido en cada una de las sucursales	Segunda semana de julio de 2019
Determinación de las herramientas y recursos con las que deberán contar cada sucursal al momento de implementar las actividades clave	Tercera semana de julio, cuarta semana de julio, primera de agosto del 2019

Responsables

- Asesor externo de administración: este tendrá bajo su responsabilidad la dirección y organización del desarrollo de la procedimentación de atención al cliente.
- Director comercial: se encargarán de determinar los aspectos específicos del procedimiento, y serán también los encargados de capacitar y transmitirle la nueva estandarización de procedimiento a cada una de las sucursales

Recursos:

- 1- Sala de reuniones
- 2- Diseño de los flujogramas
- 3- Impresión y maquetación del manual de procedimientos
- 4- Espacio para la capacitación y difusión de los nuevos lineamientos a los representantes de las sucursales

Costos

- 1- Honorarios del programadors:35000
- 2- Impresión y digitalización de los manuales: 15000
- 3- Honorarios del profesional asesor externo:55000

Evaluación

Este programa será evaluado por un lado haciendo el seguimiento de las actividades desarrolladas en los tiempos y formas establecidos y por otro, la evaluación se realizará analizando los cambios generados en la forma de relación y de hacer el seguimiento a los clientes. Es decir que se implementara una valuación de gestión y una de resultados, donde la más importante será la segunda, ya que a partir de este seguimiento se podrán evidenciar los cambios en la forma de relacionarse con el cliente, por lo tanto, se hará una encuesta de satisfacción para comprobar que el procedimiento se esté llevando delante de la forma establecida

Programa N° 4: Capacitación a los responsables y encargados de las sucursales

Descripción

Como último programa se propone el desarrollo de un ciclo de capacitaciones que nucleee todos los contenidos necesarios de la generación de intervenciones que se propone con este plan. Como bien se describió en el programa número uno, dos y tres, se le han generado a Gaviglio una serie de cambios estructurales, de procesos de trabajo también en el manejo de herramientas para el seguimiento a clientes, y como tal es pertinente llevar adelante la transmisión de todos estos cambios estructurales y conceptuales hacia los responsables, principalmente a los encargados de las sucursales que son el público a que se dirige específicamente toda esta reorganización desde una planificación estratégica

Para esto, el ciclo de capacitaciones se fracciona en tres instancias o también mencionadas módulos de capacitación: en primer lugar ,una capacitación para que los responsables de las sucursales puedan estar al tanto del planteamiento de esta nueva política de atención al cliente; en segunda instancia, la explicación de la estructura y el protagonismo

que ahora asumirán estos encargados de sucursales, y finalmente, la explicación ,entrenamiento y práctica , de las herramientas necesarias para realizar el seguimiento los clientes, como actividades clave que atraviesa toda la intervención.

No debe olvidarse, y por eso en esta gestión de capacitación también se tiene en cuenta, el desarrollo de los principios de investigación y desarrollo como un nuevo departamento, aquí se transmitirán los conocimiento conceptuales y técnicos para que quienes estén acompañando a los responsables de las sucursales puedan dirigir y gestionar eficientemente este nuevo espacio que busca generar mejora continua en el proceso de atención y seguimiento tanto durante la comercialización como en la instancia de pos venta.

Pasos

- 1- Delimitación de los contenidos a transmitir en las capacitaciones
- 2- Programación de las especificaciones de los tres módulos de capacitación
- 3-Determinacion de los tiempos para el desarrollo de las capacitaciones
- 4-Estipulacion de los espacios y los soportes, tanto de comunicación como de transmisión para la capacitación
- 5-Determinación de los responsables para llevar a cabo la capacitación
- 6- Comunicación e invitación a los responsables de las sucursales para participar de estos ciclos de capacitación
- 7- Implementación

Plazos

Actividades	Plazos
Delimitación de los contenidos a transmitir en las capacitaciones	Tercera semana de Julio de 2019
Programación de las especificaciones de los tres módulos de capacitación	Tercera semana de julio de 2019
Determinación de los tiempos para el desarrollo de las capacitaciones	Tercera semana de julio de 2019

Estipulación de los espacios y los soportes, tanto de comunicación como de transmisión para la capacitación	Cuarta semana de Julio de 2019
Determinación de los responsables para llevar a cabo la capacitación	Primera de Agosto de 2019
Comunicación e invitación a los responsables de las sucursales para participar de estos ciclos de capacitación	Primera y segunda de 2019
Implementación	Primera de septiembre de 2019. Primera de octubre de 2019, y tercera de octubre de 2019

Responsables

- Asesor externo de administración
- Director comercial

Tanto el asesor externo como el director comercial estarán a cargo de coordinar los tiempos y de controlar que los contenidos que se estipulen para cada uno de los módulos se lleven adelante en tiempo y forma , y quienes se encarguen de transmitir y de implementar propiamente la capacitación y el entrenamiento se configure bajo las temáticas propuestas, ya que este será un punto fundamental a respetar, para que de esta manera se garantice que

la instancia de formación, capacitación y desarrollo y competencias se implemente de la mejor manera posible.

Recursos

- 1- Sala de reuniones
- 2- Espacio para la capacitación
- 3- Elementos de soporte y anclaje para la comunicación y para la generación de la capacitación
- 4- Moderador y capacitador
- 5- Alimentos y bebidas para dar sustento a la capacitación

Costos

- 1- Honorarios del capacitador: \$25000
- 2- Alimentos y bebidas: \$15000
- 3- Elementos para la comunicación: \$1500
- 4- Gastos varios: \$5000
- 5- Papelería y útiles: \$7000

Evaluación

Para el desarrollo de la evaluación se medirá en primera instancia de todos los representantes de sucursales, en segundo lugar, que todas las temáticas hayan sido impartidas y finalmente la evaluación a través de una encuesta y evaluación los propios responsables

Finalmente, a los seis meses de haber implementado y de haber comenzado con la nueva gestión del seguimiento por parte de los responsables de las sucursales se tomarán en cuenta los indicadores de gestión para evidenciar que los conocimientos y el contenido elaborado a partir de los nuevos cambios hayan sido aprehendidos por cada uno de estos colaboradores

Presupuesto del plan

Programas	Costos	Monto
1 - Definición de políticas de atención de clientes	Honorarios del diseñador gráfico	\$ 35.000
	Impresión de materiales	\$ 4.500
2 - Creación de un departamento de investigación y desarrollo	Gestión de Recursos Humanos (Reclutamiento y selección interna)	\$ 45.000
	Sala de reuniones (no se incurre en costos)	\$ 0

	Computadoras (no se incurre en costos)	\$ 0
3- Formalización del proceso de atención a clientes	Honorarios del profesional de Recursos Humanos	\$ 45.000
	Honorarios del programador en sistemas	\$ 35.000
	Impresión y digitalización de manuales	\$ 15.000
4 - Gestión de capacitaciones	Honorarios del capacitador	\$ 25.000
	Alimentos y bebidas	\$ 15.000
	Comunicación y difusión	\$ 1.500
	Gastos varios	\$ 5.000
	Papelería y útiles	\$ 7.000
Honorarios del profesional - Asesor externo		\$ 120.000
		\$ 353.000

Bibliografía

- Ansoff, I. (1957). Strategies for diversification.
- Baguer Alcalá, A (2009) Dirección de personas = Un timón en la tormenta. Editorial: Díaz de Santos. Madrid
- Friend y Zhele (2008) *Cómo diseñar un Plan de Negocios*. Ed. Cuatro Media Inc. Perú.
- Gallardo Hernandez, J. (2012). Administración estratégica: De la visión a la ejecución. Mexico DF: Alfaomega.
- Harold K. y Heinz W. (1993) *Administración*. Novena Edición. McGraw-Hill. México.
- Hill, C y Jones, R (2009) Administración Estratégica Octava edición. McGraw-Hill.
- Kotler, P. (1996) *Dirección de Mercadotecnia. Análisis, planeación Implementación y Control*.
- Kotler, P. (2012) *Dirección de Mercadotecnia*. Prentice- Hall
- Porter M. (1985) *Competitive Strategy*. Ed. Cecs. México.
- Porter, M. (2008). Recuperado el 19/9/2018, de http://www.academia.edu/5151135/Las_5_fuerzas_competitivas._Michael_Porter

-Solana R. (1998) *Producción- Su Organización y Administración en el umbral del tercer milenio* .Ediciones Interocéntricas SA.

-Thompson y Strickland (2004) *Administración estratégica*. Mgraw-Hill. México

-Vieytes, R. (2004). *Metodología de la Investigación en organizaciones, mercado y sociedad*. Buenos Aires: De las ciencias.

Anexos

Anexo 4: Guía de observación para actividades y procedimientos de trabajo de Gaviglio

Anexo 1: Grilla de análisis macro entorno.

Área 1: Fuerza política

1.1 Composición política en Argentina

1.2 Principales medidas del gobierno de Mauricio Macri

1.3 Principales sectores favorecidos por las medidas del gobierno de Mauricio Macri

1.4 Sectores perjudicados con las medidas del gobierno

1.5 Política comercial: importaciones y exportaciones

Área 2: Fuerza económica

2.1 Nivel inflacionario en el país

2.2 Tipo de cambio y las incidencias en el desarrollo de los negocios

2.3 Distribución de la renta y los ingresos

2.4 Valor de la canasta básica familiar

2.5 Tasa de empleabilidad

Área 3: Fuerza sociodemográfica

3.1 Composición poblacional Argentina

3.2 Estratificación social

3.3 Nivel de formación y educación

3.4 costumbre y hábitos en la población argentina: consumo de medios, culturales, productos.

Área 4: Fuerza tecnológica

4.1 Desarrollo tecnológico en Argentina

4.2 Principales organismos e instituciones de desarrollo tecnológico en el país

4.3 Acceso a la tecnología por parte de los ciudadanos

4.4 Conocimiento y uso de la tecnología destinado por los argentinos

Anexo 2: Grilla de observación para micro entorno

Fuerza 1: Competidores

1.1 Variedad y tipología de competidores

1.2 Distribución geográfica y cobertura de los competidores

1.3 Target y segmentos a los que apuntan

1.4 Variedad de productos y servicios

1.5 Precio-Calidad

Fuerza 2: Proveedores

2.1 Variedad y tipología de Proveedores

2.2 Distribución geográfica y cobertura de los proveedores

2.3 Accesibilidad y nivel de exclusividad a los proveedores

2.4 Logística de distribución y servicios ofrecido por los proveedores

2.5 Dependencia de insumos y calidad de los mismos sobre los proveedores

Fuerza 3: Sustitutos

3.1 Variedad y tipología de sustitutos

3.2 Formas de satisfacer las necesidades del segmento.

3.3 Ventajas y desventajas de acceder a los sustitutos.

3.4 Precio y calidad del producto alternativo

Fuerza 4: consumidores

4.1 Tipología de consumidores

4.2 Necesidades y deseos de los consumidores

4.3 Distribución geográfica de los consumidores

4.4 Frecuencia de consumo y formas de pago

Fuerza 5: Barreras de ingreso

5.1 Nivel de inversión inicial

5.2 Aspectos legales e impositivos

5.3 Gestión del espacio físico

5.4 Cartera de clientes

5.5 Conocimiento del negocio

Anexo 3: Guía de pautas para directivos y responsables de la organización

Área 1: Funcionamiento general de la empresa

- 1.1 Descripción del funcionamiento global de la organización
- 1.2 Áreas clave para el desarrollo organizacional
- 1.3 Factores críticos en el proceso organizativo
- 1.4 Perspectivas del desarrollo de la organización a futuro

Área 2: objetivos corporativos

- 2.1 Descripción de misión, visión y políticas
- 2.2 descripción de estrategias corporativas
- 2.3 Definición del negocio, presentación del producto y servicio, metodología de crecimiento
- 2.4 Determinación de objetivos por áreas e instrumentos de coordinación

Área 3: Estructura y procesos de trabajo

- 3.1 Descripción de la estructura organizativa
- 3.2 Descripción de funciones, roles y puestos
- 3.3 Asignación de responsabilidades
- 3.4 Asignación de recursos
- 3.5 Descripción del proceso clave en el desarrollo de los negocios

Área 4: estrategias de vinculación con clientes

- 4.1 Caracterización de los tipos de clientes

4.2 Metodologías y proceso de vinculación y seguimiento de clientes

4.3 Necesidades y requerimientos de los clientes: metodología de abordaje

4.4 Descripción del Proceso de entrega del producto y servicio.

Anexo 4: Cuestionario para clientes y potenciales clientes.

1- ¿Hace cuánto que se vincula con Gaviglio?

- Menos de un año.
- Entre uno y dos años.
- Entre tres y cuatro.
- Más de cuatro años

2- ¿Cuáles son las razones por las que se vincula con la empresa?

- Por insumos
- Por servicios,
- Por logística.
- Porque no me queda otra
- Otros...

3- ¿Cuál es la frecuencia con la que se vincula con la empresa?

- Todas las semanas
- Cada dos semanas
- Una vez al mes
- Cada dos meses.
- Cada seis meses
- Una vez al año
- Otros

- 4- ¿Podría indicar el medio a través del cual se vincula con Gaviglio?
- Teléfono,
 - Mail.
 - Personalmente
 - Otros...
- 5- Indique del 1 al 5 el nivel de satisfacción que posee respecto al siguiente aspecto (siendo 5 el de mayor valía y uno el de menor cuantía)
- Atención al cliente
 - Entrega del pedido
 - Tiempos de atención
 - Costos
 - Otros
- 6- ¿Podría indicar cuales son los factores que debería mejorar la empresa?
- 7- ¿Cómo creen que se encuentra Gaviglio respecto a otras empresas del sector?
- En el mismo nivel.
 - Por encima.
 - Por debajo.
 - Muy por encima.
 - Muy por debajo.
 - Ns/Nc
- 8- ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el servicio brindado por Gaviglio?
- Totalmente satisfecho.
 - Satisfecho.
 - Más o menos satisfecho.
 - Poco satisfecho.

- Nada satisfecho

9- ¿Cuánto cree que conoce a la empresa?

- Demasiado
- Mucho.
- Lo suficiente.
- Más o menos.
- Muy poco.
- Nada

10- ¿Conoce la casa central de Gaviglio’

- Sí, siempre voy.
- Sí, he ido algunas veces.
- Si, suelo ir de vez en cuando.
- No, nunca fui

11- ¿Con que conceptos identificaría a Gaviglio?

- Trayectoria.
- Experiencia.
- Calidad de sus productos.
- Por la atención.
- Por la posibilidad de financiación.
- Por la cercanía