



Trabajo Final de Grado- Reporte de Caso

“LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMO FACTOR DE CRECIMIENTO EN LA
EMPRESA A. J & J. A REDOLFI S.R.L EN ETAPA DE MADUREZ DEL SECTOR
RETAIL”

STRATEGIC MANAGEMENT AS A GROWTH FACTOR FOR THE COMPANY A.J &
J.A REDOLFI S.R.L. AT THE STAGE OF MATURITY IN THE RETAIL INDUSTRY

Carrera: Contador Público

Nombre: Abel Alejandro Aguirre Cabrera

Legajo: CPB02364

Tutor: Cristian Lombardo

Córdoba, Julio de 2019

ÍNDICE

1-RESUMEN.....	1
2-INTRODUCCION.....	2
2.1 RESUMEN DE ANTECEDENTES.....	2
2.2 RELEVANCIA DEL CASO.....	3
2.3 MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL.....	3
2.4 BREVE DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	4
3- ANALISIS DE SITUACIÓN.....	5
3.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN.....	5
3.2 ANÁLISIS DE CONTEXTO.....	8
3.3 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	10
3.4 ANÁLISIS ESPECÍFICO.....	11
4- MARCO TEÓRICO.....	13
4.1 REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	13
4.2 CONSTRUCCIÓN DEL MARCO TEÓRICO.....	13
5- DIAGNÓSTICO.....	16
5.1 DECLARACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
5.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
5.3 CONCLUSIÓN DIAGNÓSTICA.....	17
6- PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	18
6.1 OBJETIVO GENERAL.....	18
6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
6.3 ALCANCE.....	19
6.4 RECURSOS.....	20
6.5 ACCIONES Y MARCO DE TIEMPO.....	21
6.6 MEDICIÓN.....	22

7- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	24
8- BIBLIOGRAFÍA.....	...26

RESUMEN

El presente trabajo describe la situación de una empresa familiar en etapa de madurez que viene creciendo a lo largo de los años con una dirección familiar que ha ido dirigiendo la empresa basados en su experiencia. Para que puedan sostener ese crecimiento en los años venideros, acorde a los niveles de facturación que ya poseen, se plantea un Plan de Dirección Estratégica, que implica una reestructuración organizacional. La metodología corresponde a criterios de una investigación básica que determina un marco teórico para alcanzar el objetivo propuesto. Se propone un Plan que contempla la administración de riesgos a través de la medición de las variables críticas generadas por la misma empresa y la creación de nuevas áreas funcionales, que le otorguen un dinamismo propio del tamaño que posee la empresa. Este nuevo diseño organizacional permitirá desarrollar el capital humano, mejorar la comunicación institucional y administrar todos los procesos de la empresa con una eficiencia óptima, a la vez sirve de guía para empresas que atraviesen el mismo estadio evolutivo.

Palabras clave: Crecimiento Empresarial, Dirección Estratégica, Cuadro de Mando Integral, Formulación e implementación estratégica.

ABSTRACT

This paper describes the situation of a family business at maturity stage which has been growing over the years with a family management that has run the company on the basis of their experience. For the company to be able to maintain this growth in the coming years, in line with the turnover levels it already has, a Strategic Management Plan is proposed, which involves an organizational restructuring. The methodology employed follows the criteria of a basic research within a theoretical framework to achieve the objective set out. The Plan proposed herein comprises risk management through the measurement of key variables developed by the company itself and the creation of new functional areas, which would provide the company with a dynamism that would match its size. This new organizational structure will enable the development of human capital, the improvement of the institutional communication and the management of all processes of the company with optimal efficiency, while serving as a guide for other companies at the same stage of development.

Keywords: business growth, strategic management, Balanced Scorecard, strategic formulation and implementation

INTRODUCCIÓN

La Planeación Estratégica ha servido a lo largo de los años como una guía de orientación válida para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, sin embargo la Dirección Estratégica como proceso bien entendido ha encontrado menos acogida entre gerentes y mandos medios quienes lo ven como algo meramente formal, esto ha tenido impacto directo en los resultados obtenidos por las empresas que de a poco se han ido comprometiendo más y más con procesos de mejora realistas y una Dirección Estratégica que no sea de papel y teórica sino que tenga una verdadera utilidad para la empresa como expresa (Aguilera Castro A. 2010).

Por otro lado, quedará demostrado a lo largo del trabajo que la Dirección es una tarea gerencial que requiere herramientas multidisciplinarias que se apliquen como aspecto de vital importancia para el desarrollo y crecimiento de la empresa en el tiempo.

RESUMEN DE ANTECEDENTES

¿Qué es la Dirección Estratégica?

Tomando la definición de Aguilera Castro A. (2010) plantea una transformación de la postura estratégica; y la desarrolla como un paso de la planeación a la administración. La planificación estratégica y el direccionamiento estratégico son enfoques que presentan diferencias; Betancourt B. (2005) plantea que la dirección estratégica es un concepto más general que abarca al primero; Ansoff I. H. (1997) establece que un resultado final de la dirección estratégica es el potencial para el logro futuro de los objetivos de la organización. Aunque no se puede negar la importancia de las áreas de dirección operativa, es vital reconocer, como lo plantean Johnson, G. & Scholes, K. & Whittington R (2006), que el alcance de la dirección estratégica es mayor que el de cualquiera de las áreas de dirección operativa; plantean que el objetivo principal de la dirección estratégica es formular la estrategia y los planes de actuación empresarial, intentando anticiparse a previsibles acontecimientos futuros.

Dicho esto, podemos deducir que es el proceso administrativo de crear una visión estratégica, así como implantar y ejecutar dicha estrategia y de ello nos ocuparemos en el presente trabajo.

Un sistema de Dirección Estratégica puede considerarse un sistema dinámico en la medida que maneja tanto fuerzas internas como externas, así lo expresa (Aguilera Castro A. 2010)

RELEVANCIA DEL CASO

La importancia de encarar un plan de Dirección Estratégica es vital para el crecimiento de la empresa y que pueda alcanzar una posición de liderazgo en su mercado.

Esto le permitirá coordinar todo el sistema de relaciones internas y externas de la empresa, para producir resultados que redunden en una sinergia para la organización. Los modelos de Dirección Estratégica se basan en la gestión de la cadena de valor de toda la empresa. Se está reconociendo la necesidad de que los sistemas modernos de dirección y gestión empresarial desarrollen la administración de riesgos, como una parte integral del proceso de administración, para proyectar acciones que permitan dar una mayor seguridad a la implementación de las estrategias (Lindsay Rojas R. Rivero Villar J. Montes de Oca N. 2017).

MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL

La empresa es A. J. & J. A. Redolfi, de la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina. Lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas. Cuenta con 170 empleado, una flota de vehículos y cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

En el presente trabajo ordenaremos el organigrama y la logística de la empresa, a la vez que brindaremos los indicadores de Tablero de Comando KPI con los que debería contar para una Dirección General que le permita crecer.

BREVE DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

La empresa Redolfi tiene problemas propios de la madurez de las empresas pymes, que requiere inversión en reorganización logística y rediseño organizacional, a la vez de disponer de indicadores de Tableros de Comando que le permitan tener una ventaja competitiva, en cuanto a visión, misión y valores no tiene problemas porque dispone de un correcto norte empresarial y gran seriedad y experiencia en el mercado, el rediseño y la creación de nuevos puestos y áreas le permitirán tener una nueva forma de funcionar y mejorar el rendimiento general del RRHH y una reducción en los costos, la inversión en logística es prioritaria para reorganizar los centros de reabastecimiento y reducir costos y mejorar el abastecimiento y la satisfacción de los clientes.

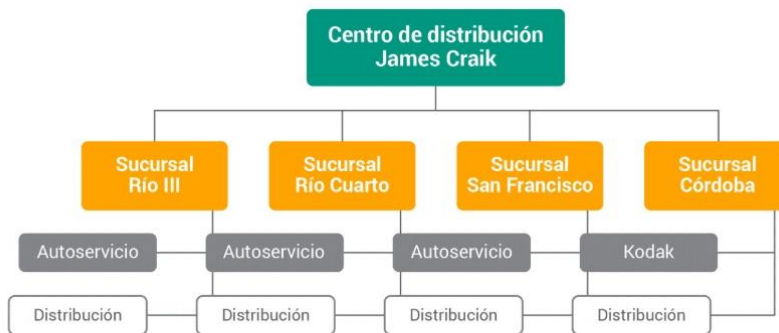
ANÁLISIS DE SITUACIÓN

DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN

La empresa presenta la siguiente estructura comercial

Figura 1

Estructura Comercial



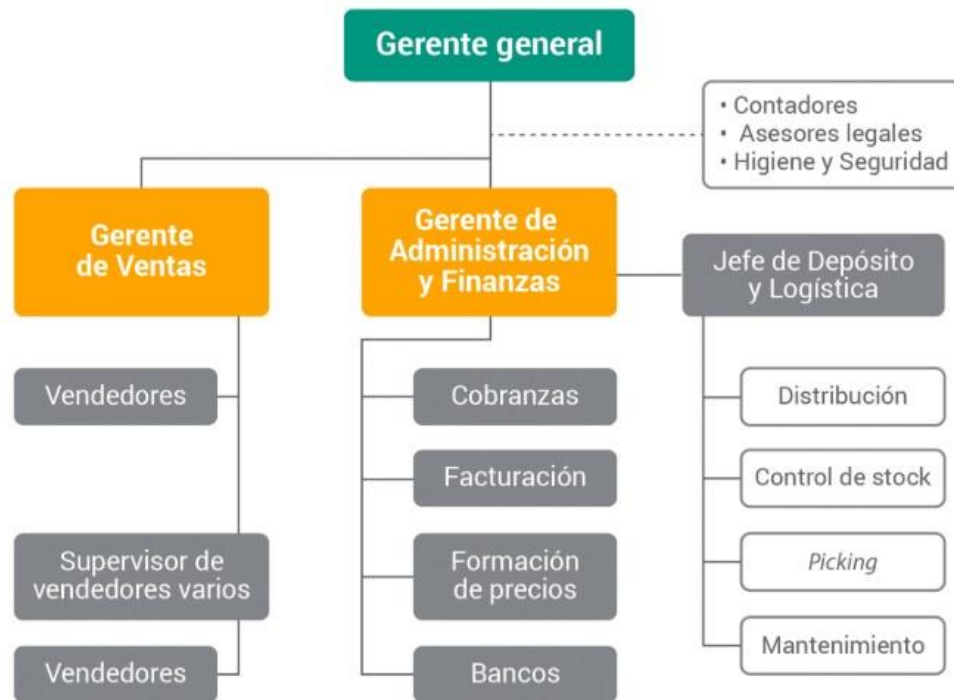
Fuente: Trabajo Final de Grado de Pablo Redolfi, 2008.

Como podemos ver es una estructura organizacional de pocos niveles jerárquicos típica de este tipo de negocios, lo que vemos es que existe una estructura piramidal de jerarquías logísticas, donde el Centro de Distribución de James Craik abastece a las sucursales y de las cuales dependen los Autoservicios y a la vez si tienen distribuidores, los Autoservicios son locales donde el cliente se dirige a comprar y las distribuciones son los preventistas que hacen venta directa a locales

Organigrama

Figura 2

Organigrama Actual Redolfi SRL



Fuente: Trabajo Final de Grado de Pablo Redolfi, 2008.

Como podemos ver el Organigrama de la empresa se compone de un área comercial compuesta por un gerente, supervisores y vendedores, un área de Administración y Finanzas que está toda junta, no está separada entre Administración y Finanzas por separado, tiene funciones básicas administrativas como cobranzas, facturación, tiene un área particular del sector que es formación de precios, que es para la confección de las listas de precios, bancos, a lo que sería el área de Tesorería, de esta misma área depende logística, no hay una Gerencia de Logística, separada funcionalmente de Administración, el Gerente de Administración maneja temas de cobranzas como de Distribución viendo el organigrama, de la subárea de logística tenemos Distribución, Control de Stock, Picking y Mantenimiento de Flota, como vemos no existe un área de RRHH, ni de impuestos, sino que existe una línea de staff que llaman “Contadores”, “Asesores Legales”, “Seguridad e Higiene”

Gestión de los Recursos Humanos

Como dijimos anteriormente no tiene un área para el manejo de 132 empleados que requieren liquidación de sueldos, si bien en la presentación acusa 170 empleados, al no tener un área de RRHH no tienen ordenados todos los procesos inherentes a un área de RRHH, fundamentalmente la selección de personal no es ordenada, esto lo hacen a través de un proceso desordenado de seleccionar según el CV que tengan a disposición sin una correcta evaluación de candidatos y búsqueda y selección, tampoco hay proceso de inducción y menos manuales de capacitación en la empresa.

Proceso Comercial y Clientes

El Proceso Comercial en Redolfi consta de 3 etapas abastecimiento, recepción y ventas.

-Abastecimiento, los pedidos al centro de distribución llegan vía internet de los preventistas a través de sus dispositivos móviles. La empresa posee un sistema informático que le calcula la cantidad a comprar.

-Recepción, es la llegada de la mercadería por parte de los proveedores, es mercadería palletizada y se hace con autoelevadores, al momento de la descarga un empleado coteja el remito con la mercadería recibida.

-Ventas, es la etapa de la distribución a los clientes, se realiza casi toda de contado, es 80% de contado y 20% financiado

Sus clientes son, en general: supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías.

Higiene y Seguridad

Si bien no tienen un área dedicada específicamente, sí cuentan con inspecciones regulares de higiene y seguridad y cumplen con los pedidos que les observa el inspector en las memorias técnicas. Tienen que ver con la ergonomía, las instalaciones eléctricas y la luminosidad por lo general. En el resto de los aspectos relevados, los empleados cumplen con las normas de cuidado (sobre todo los que están trabajando en el depósito).

Publicidad

No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación, sin embargo, creen en el posicionamiento marcario a través del sponsoreo, más precisamente de

clubes locales que no hacen al análisis, además patrocinan en radios y en las Infoguias de Río Cuarto, por lo que se ve una marcada estrategia local de publicidad muy sesgada y de corto alcance. Pero que por su marcada trayectoria puede ser positiva para ellos porque es muy conocida la marca localmente.

Plan de Inversión

Actualmente tienen en planes de ejecución, y que es de vital importancia se culmine, el traslado del Centro de Distribución a un solo galpón, que es un aspecto estratégico que le permitirá reducir costos y mejorar la calidad de atención a los clientes internos y externos, el proyecto tiene un valor de 3 millones de pesos

Situación Patrimonial

De los Estados Contables se observan una situación financiera y patrimonial equilibrada, esencialmente la relación entre activo corriente y pasivo corriente, y el crecimiento interanual del activo corriente, lo que muestra el crecimiento financiero de la empresa y de stock de la empresa.

ANÁLISIS DE CONTEXTO

Análisis PESTEL

Político:

El contexto político es el argentino, con estabilidad política y clima de elecciones, con una profunda crisis económica con sectores en oposición por la pugna del poder en el país, esto no afecta el normal desenvolvimiento del negocio porque es sector minorista, a diferencia de otros sectores donde el clima político tiene mucho impacto en las inversiones y decisiones de compra, como el sector vial o de la construcción asociado a la Obra Pública, este sector no tiene ese problema.

Económico:

El contexto económico en que se encuentra la empresa es de estanflación, es decir recesión con inflación, a pesar de eso, por la alta rotación de la mercadería puede trasladarlo a precios y recuperar la inversión con facilidad, tiene alta cobertura contra la inflación, el contexto económico es de ventas estancadas por lo menos estadísticamente, lo que puede traer aparejada la caída en las ventas a futuro.

Social:

El contexto social es de estabilidad porque el país, si bien hay una profunda crisis económica y sectores de izquierda que reclaman por mayores niveles de populismo, son una minoría de la población y no afectan a la empresa si quiera porque está en el interior, además se encuentra en una zona agrícola exportadora por lo que el nivel socio económico es de niveles medios en su generalidad, es por esto también que los niveles de venta de sus productos también se sostienen porque son de primeras marcas y estos sectores sociales a pesar de las crisis los siguen consumiendo.

Tecnológico:

Cuenta con buenas tecnologías y acceso a internet para funcionar en lo que hace a la conectividad para sus sucursales, un claro ejemplo de esto es el sistema que recibe pedidos vía Smartphone como lo hacen las empresas de primera línea del sector y el sistema automático de cálculo de pedidos. Por lo general en este sector no todas las empresas toman pedidos con el dispositivo móvil, sino que las empresas que están decididas a invertir unos \$150 mil pesos en un software más la licencia por aparato, esto les permite tener una hoja de pedidos instantánea, porque así lo permiten los softwares que trabajan con el dispositivo móvil, a la vez que se ahorran los viejos aparatos de hardware específicos tan costosos que antes solo usaban las multinacionales y ya no se está usando, creemos que en la zona de influencia son líderes en la inversión en tecnología.

Ambiental:

El entorno ambiental es muy sustentable en lo ecológico, es una empresa de baja contaminación al ambiente, a la vez que está situada en una zona rural de exigua contaminación. Contaminan poco, porque no tienen quejas de vecinos por el tratamiento de su logística, en esto en el sector se observa una baja contaminación ambiental, pero si deben tener convenios especiales con las empresas recolectoras de residuos porque son grandes bocas aportantes de elementos reciclables como cartón o plástico, en el sector hay empresas que tienen concentrada la logística y en este sentido operan de forma más eficiente.

Legal:

El contexto legal en la Argentina es de estabilidad, si bien existen un centenar de leyes que regulan la actividad el funcionamiento de la justicia está disponible a pesar de su gran burocracia y lentitud para resolver las causas, en cuanto a su forma societaria Sociedad de Responsabilidad Limitada, delimita a la perfección la responsabilidad de los socios separando el patrimonio personal del societario, la empresa no tiene litigiosidad alta y está en equilibrio en el aspecto legal, no es necesario cambiar de forma societaria, salvo que

quisiera operar con Obligaciones Negociables para financiarse, pero no lo necesita porque está calzada financieramente.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Análisis DAFO

Fortalezas:

-Economías de Escala, tiene grandes stocks lo que le permiten ofrecer precios muy competitivos con respecto a la competencia de su mercado, por la alta capacidad de compra que posee.

-Diferenciación a través del servicio

Brinda tiempos acotados de entrega, Financiación que no entrega la competencia a 30 días y descuentos competitivos del 2 y 3% por pago contado, además del precio bajo de lista.; asesoramiento comercial para todo lo que los clientes necesitan y visita de frecuencia cada 15 días; Mix de Productos, es decir un abanico de productos muy completo que es muy importante a la hora de ofrecer a los clientes.

-Trayectoria y seriedad comercial, en un sector donde aparecen constantemente pequeños distribuidores de alimentos, ellos tienen casi 60 años de trayectoria en el mercado.

Oportunidades:

-Un mercado grande que es la población en general que puede comprar si quiere a volúmenes mayoristas.

-Ganar más cuota de mercado mejorando la estrategia comercial creciendo con distribuidores.

-Debilidades:

-Tiene problemas de Dirección Estratégica, por eso el motivo de este Reporte de Caso, no posee una planificación estratégica que se alinee con la visión, misión y valores.

-Si no ejecuta el proyecto de nuevo Centro de Distribución no podrá cumplir con las nuevas regulaciones municipales, y a la vez seguirá con altos costos logísticos por tener toda la mercadería descentralizada.

-Sino ejecuta una política de Dirección Estratégica en el corto plazo que le permita ordenar el crecimiento de la empresa, empezarán a tener problemas internos, estos problemas internos

sino se resuelven la pueden llevar a tener problemas de pérdida de rentabilidad y gran pérdida de posicionamiento

Amenazas:

-Un mercado altamente competitivo donde sino se invierte en logística y se sigue un proceso de Dirección Estratégica, las otras empresas se quedarán con la cuota de mercado.

-Posibles acuerdos de proveedores que les exijan ser proveedores exclusivos.

-Escasez de acceso al crédito para financiar las compras, se hacen con el capital de trabajo de la empresa, pero si se quieren hacer inversiones el costo del capital en el país es muy alto.

ANÁLISIS ESPECÍFICO

Del presente análisis de Situación se desprende que la empresa necesita un proceso de Dirección Estratégica, el enfoque estratégico y metódico será abordado a partir del presente análisis, para esto es fundamental reorganizar a la empresa en aspectos culturales de Dirección que tienen que ver con el rediseño del organigrama, la creación de nuevas áreas funcionales, el desarrollo de indicadores de Control de Gestión que serán desarrollados a partir de la información Patrimonial que se posee de la empresa, la situación de la empresa no es crítica porque no atraviesa una situación de quiebra ni de endeudamiento, pero si requiere un ordenamiento estratégico que le permita planificar su estructura definitiva para los próximos años venideros, todo el resto de los elementos de gestión los iremos sumando a lo largo del presente trabajo pero es claro que el problema es organizacional, no patrimonial.

Adherimos con Bolaño Rodríguez Y., Robaina D., Barnés A., Arias Pérez M (2014) que expresa que la Dirección Estratégica evoluciona hacia un enfoque superior coordinando todo el sistema de relaciones internas y externas, los modelos de Dirección Estratégica integrada se basan esencialmente en las cadenas de valor de las empresas donde las necesidades de los clientes son siempre crecientes, estos procesos refuerzan el cumplimiento de la misión de la empresa orientada a los clientes. Se está reconociendo también que los modelos de dirección y gestión empresarial tengan en cuenta la administración de riesgos, esta gestión debe conducirse por equipos multidisciplinarios para contribuir a los niveles de eficacia y eficiencia, pero también se pueden valorar las oportunidad a partir de mesurar los riesgos a partir de mantener un carácter proactivo de la empresa a partir de los cambios de mercado, la gestión de los riesgos debe ser incorporada en el análisis porque mitiga los efectos no deseados de eventos que pueden perjudicarla. Se requiere incorporar este enfoque

de riesgos dentro del modelo de dirección de la empresa para dar una mayor seguridad a la implementación de las estrategias.

MARCO TEÓRICO

REVISIÓN DE LA LITERATURA

El presente Reporte de Caso se sustenta de autores bibliográficos que han publicado sus artículos de forma indexada y figuran en las principales bibliotecas científicas on-line que se puedan consultar.

Como primer autor referencial tomamos a Aguilera Castro A. que en *Direccionamiento Estratégico y Crecimiento Empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación 2010*, publicado en la *Revista Pensamiento y Gestión* N° 28 ISSN 1657-6276 que nos plantea si existe una relación entre la Dirección Estratégica y el crecimiento empresarial, y en esta investigación se prueba que si existe una relación, tomando como eje al directivo, en su rol protagónico y la inversión en dirección estratégica que se debe implementar.

Otros autores que tomamos como importante para este trabajo es Bolaño Rodríguez Y., Robaina D., Barnés A., Arias Pérez M en *Modelo de Dirección Estratégica basada en la Administración de Riesgos 2014* *Revista Ingeniería Industrial* Vol. XXXV N°3 ISSN 1815-5936 que muestra la importancia de la incorporación de Administración de Riesgos en la Dirección Estratégica con la aplicación a un caso práctico a dos empresas de servicio y producción, de forma tal que le permite a la empresa fortalecer su sistema de toma de decisiones al incorporar los factores externos que pueden afectarla como forma de definir nuevos comportamientos adaptativos de la empresa.

También tenemos entre la literatura principal de este trabajo a Licera G. (2014) *Los indicadores y la formulación del Cuadro de Mando Integral para lograr capacidad competitiva*. Repositorio Institucional de la Biblioteca de Villa María. Que propone la incorporación de orgánica y sistémica de herramientas modernas de planeamiento y Control de Gestión generando información cuantitativa y cualitativa para la toma de decisiones, ajustándose al entorno en el que opera y los recursos con los que cuenta.

CONSTRUCCIÓN DEL MARCO TEÓRICO

Tal como expresamos en la Introducción la dirección estratégica encuentra menor acogida a medida que se baja en el nivel gerencial, siendo para los mandos medios, más una formalidad que una ventaja competitiva, este paradigma ha cambiado a lo largo de los años y los directores han ido implementando políticas de dirección estratégica en la ejecución de planes que alcancen los objetivos.

Por otro lado, Aguilera Castro A. (2010) plantea la necesidad constante de crecer de las empresas, viendo al crecimiento como un proceso de adaptación a los cambios del medio promovido por el espíritu emprendedor de quien dirige, la literatura que nos apoya nos muestra el concepto y a la vez la dirección estratégica como un proceso, a la vez que enfocamos al crecimiento como concepto y como perspectiva, gracias a este análisis podemos establecer que la dirección estratégica está relacionada con el crecimiento y por eso es parte del sustento teórico del presente trabajo.

La Dirección Estratégica como tiene como finalidad el logro futuro de los objetivos de la organización, a la vez que la terminología estratégica se establece para abarcar a todos los planes de la empresa, el producto final de la dirección estratégica es la estrategia propiamente dicha y los planes de actuación, incorporando los riesgos por eventualidades futuras.

La Dirección Estratégica como un proceso tiene tres etapas, el análisis, la formulación y la implantación.

En la etapa de análisis se define la posición interna y externa de la organización, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que atañen a la organización, a la vez de analizar toda variable que permita conocer con claridad la posición en la que se encuentra la empresa, tal como hicimos en el análisis de situación.

En la formulación se trata de elegir un método para alcanzar la misión de la empresa, se diseña el plan estratégico que es la etapa más compleja de la dirección estratégica.

En la implantación se establece el marco decisorio, destinado a la consecución de ese plan.

El crecimiento empresarial como concepto no tiene una unidad de criterio esto hace que algunos autores lo consideren un objetivo y otros la resultante de una buena administración, aun así, lo podemos definir como un proceso intangible que depende de factores tangibles como capital físico y humano y sobre todo de una adecuada organización y estructura interna.

El crecimiento empresarial como perspectiva, puede abordarse desde diferentes enfoques, el primero desde el ciclo de vida donde el crecimiento es resultante de un estado evolutivo anterior y para cada ciclo la empresa debe adoptar una configuración específica, la perspectiva del crecimiento basado en los recursos se centra en que existan recursos sobrantes susceptibles de ser empleados en nuevas actividades, y la tercera y muy importante la

perspectiva del crecimiento basada en la motivación basado en cómo actúan diferentes empresarios frente al riesgo a igualdad de recursos o escasez de los mismos, pudiendo ver empresas con escasos recursos que crecen y empresas con muchos recursos que se estancan y no pueden evolucionar.

La relación entre Dirección Estratégica y crecimiento se puede establecer a partir de una orientación estratégica del tomador de decisiones, de tal manera que quien dirige no está orientado de manera clara, difícilmente las empresas puedan establecer metas de crecimiento. A la vez que la cultura, el liderazgo, la estructura organizativa y las prácticas de recursos humanos son claves para alcanzar la máxima eficiencia, así como la importancia de la inversión de los recursos en el mejor uso para alcanzar las metas establecidas.

También es importante incorporar la Administración de Riesgos en el enfoque de Dirección Estratégica, como plantean Bolaño Rodríguez Y., Robaina D., Barnés A., Arias Pérez M (2014) debe existir un equipo multidisciplinario que pueda medir esos riesgos, entendidos como eventos externos no deseados a los fines de reformular los planes estratégicos, mejorar la toma de decisiones y disminuir la incertidumbre.

A la vez de formular un Cuadro de Mando Integral que abarque una visión conjunta de la empresa, teniendo como factores claves la correcta elección de los indicadores a partir de la identificación de las actividades críticas de la empresa y el establecimiento de metas congruentes, planteando un enfoque dinámico para abarcar todos los aspectos del cambio organizacional que se persiguen.

DIAGNÓSTICO

DECLARACIÓN DEL PROBLEMA

Como se observa a lo largo de todo el trabajo existe una relación directa entre crecimiento y dirección estratégica, a la vez que la empresa plantea el deseo de seguir evolucionando y creciendo no solo en términos de mayores volúmenes de ventas sino como un objetivo estratégico, es por esto que se desprende que el principal problema de la organización es la falta o la inadecuada Dirección Estratégica que tiene, debiendo analizar, formular e implementar un Plan de Dirección Integral que abarque una mejor gestión de sus recursos humanos y un mejor aprovechamiento de sus recursos materiales, se observa de todo lo desarrollado que uno de sus principales problemas es el diseño organizacional que impide un correcto desempeño funcional y orgánico de todos los mandos superiores, medios y operativos de la empresa, a la vez que se observa la inexistencia de un área de recursos humanos que pueda gestionar el capital humano y desarrollar todas las políticas de la empresa.

El problema principal de la empresa indudablemente es de gestión a nivel de dirección estratégica, no son problemas de mandos medios o niveles operativos, tiene un organigrama que no es funcional a los objetivos y para la madurez de la empresa. Tiene una falta de alineación del organigrama a la visión y misión de la empresa.

JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Está claro que el problema de ausencia o mala dirección estratégica se debe no a un exceso de burocracia por su tamaño, sino esencialmente porque es una empresa familiar que ha ido teniendo un liderazgo a lo largo de los años que ha priorizado el crecimiento económico, el cual ha logrado, para esta etapa de madurez.

La ausencia de Dirección Estratégica, así como de Administración de Riesgos y a la vez no contar con indicadores de gestión que midan las variables críticas, hacen que la empresa no pueda seguir creciendo, porque ya no se trata de un problema de inversión de recursos físicos, siendo el principal obstáculo por el cual no alcanzan un proceso de Dirección Estratégica la falta de mentalidad directiva con enfoque en alineado a la visión y la misión.

Han caído en un estancamiento producto de la ausencia de una conciencia directiva acorde al tamaño de la organización que son, que requiere técnicas profesionales de dirección en el management y que ellos actualmente no se han planteado o no poseen, estas son las principales causas de porque tienen este problema a resolver.

CONCLUSIÓN DIAGNÓSTICA

Por todo lo antes expuesto frente a su problema de management, que es la ausencia de Dirección Estratégica, concluimos que es prioritario reconocer que existe una relación entre Dirección Estratégica y crecimiento, y si la empresa quiere crecer debe invertir recursos en dirección, esto es, revalorizar la función directiva para que analice, formule e implemente planes acordes a sus necesidades.

Para esto, lo que se plantea es que como parte del análisis que ya se hizo de la organización, se ve como necesario se formule un organigrama que sea funcional a la visión y misión de la empresa, a la vez de otorgar un rol protagónico a la nueva área de recursos humanos dentro de ese nuevo organigrama y que hoy no existe, para poder implementar las políticas de la dirección en todo sentido, y poder desarrollar el capital humano, no hablamos de un área de liquidación de sueldos, hablamos de un área que tenga adentro al área de personal y sueldos, pero esencialmente se centre en el desarrollo del capital humano, la comunicación de las políticas de la empresa, la medición de satisfacción del recurso humano, la búsqueda de nuevos talentos para cada puesto, la retención del personal y la comunicación interna y externa. A la vez deben tener un sistema de Administración de Riesgos que les permita tener una dimensión del impacto de los riesgos laborales, de calidad, ambientales, financieros, logísticos, de tecnologías de la información, directivos y del mercado para medir su impacto y poder adaptar la empresa, a través de un Cuadro de Mando Integral que genere indicadores sobre las variables críticas de la empresa que permitan tener una medición correcta de los resultados de la organización.

Con estos aspectos de Dirección Estratégica la empresa alcanzará rápidamente un desarrollo organizacional que le permitirá obtener resultados alcanzables en el corto plazo y obtener el crecimiento que persigue, a la vez de obtener un orden estratégico a largo plazo.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

OBJETIVO GENERAL:

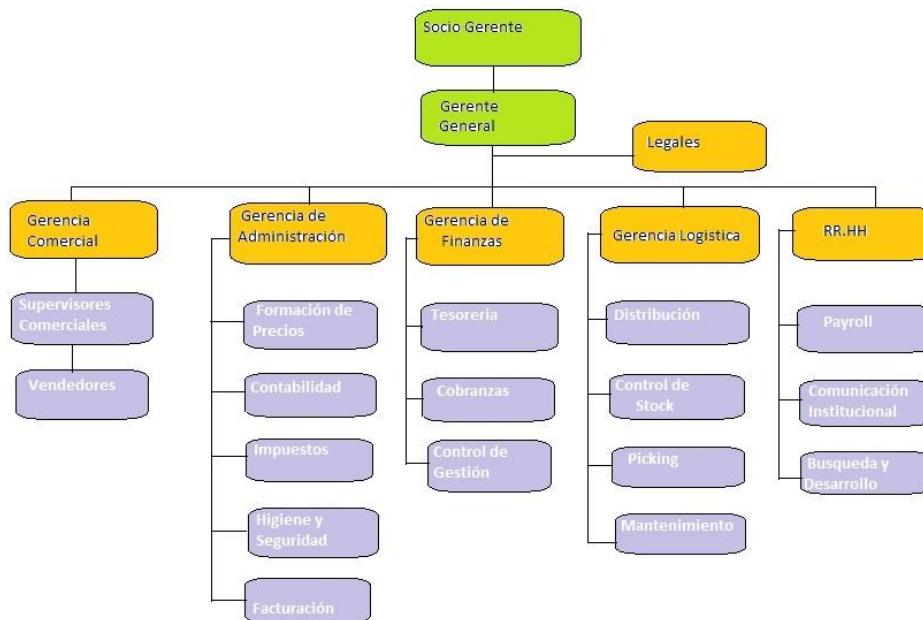
La empresa necesita alinear toda su estructura organizacional al tamaño que ya posee y le permita soportar el crecimiento presente y futuro, donde se profesionalicen las áreas y exista una correcta división del trabajo para generar un funcionamiento óptimo de cada uno de los procesos de la organización.

Por lo expuesto, se plantea como Plan una Reestructuración Funcional para traccionar el crecimiento de la empresa desde el corto plazo como medida esencial de Dirección Estratégica, esto generará una mayor profesionalización de las áreas y creará nuevos puestos para crear una estructura organizacional que permita optimizar los recursos físicos y humanos de la empresa, generando una mejor división del trabajo; y de esa división una mejora en la productividad y obtención de resultados.

Se plantea una nueva estructura organizacional como puede observarse en la Figura 3.

Figura 3

Nuevo Organigrama Propuesto para Redolfi SRL



Fuente: Elaboración Propia

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1) Creación del área de Recursos Humanos:

Administrar toda la comunicación institucional de la empresa y el desarrollo del recurso humano.

2) Creación del Área de Administración:

Procesar de manera óptima todos los flujos de información contable, administrativa e impositiva de la empresa.

3) Creación del Área de Finanzas:

Hacer un uso óptimo del uso del dinero tanto de los flujos de ingresos como de egresos, así como su proyección, incluyendo un departamento de Control de Gestión.

4) Generación de un Cuadro de Mando Integral:

Ejercer una Administración de Riesgos, midiendo las variables críticas de la empresa con un Cuadro de Mando Integral bajo el enfoque de Norton y Kaplan

ALCANCE

-De Contenido: Se aborda el presente Reporte de Caso dentro de una temática Administrativa, dentro de las Ciencias Económicas, con Herramientas de Gestión y dentro del enfoque de la Dirección Estratégica.

-Temporal: El presente Plan se realizará en el segundo semestre del año 2019 y tendrá una duración de 6 meses.

-Ámbito Geográfico: El ámbito del presente estudio tiene aplicación sobre toda la organización, y el ámbito donde opera la empresa que es la zona centro y sur-este de la Provincia de Córdoba en la República Argentina.

-Metodológico: De acuerdo con los objetivos propuestos, es cualitativo, de naturaleza documental y descriptivo.

RECURSOS

Tabla 1

Requerimiento de Recursos para implementar el Plan

CREACIÓN DEL ÁREA DE RR.HH	TIEMPO	COSTO TOTAL ANUAL
BUSQUEDA INTERNA O EXTERNA DEL RESPONSABLE DE RR.HH Y DESIGNACION	2 MESES	\$ 600.000
LIDERAZGO DEL PROYECTO DE REESTRUCTURACION DEL ORGANIGRAMA	6 MESES	\$ 5.000
DISEÑO DEL NUEVO PLAN DE COMUNICACIONES DE LA EMPRESA	3 MESES	\$ 10.000
CREACIÓN DE UNA RED INTERNA DE COMUNICACIONES INTEGRADA PARA TODOS LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA "WORKING SOCIAL"	2 MESES	\$ 15.000
CREACIÓN DE LOS PLANES DE CAPACITACIÓN INTERNA	4 MESES	\$ 20.000
DISEÑO DEL PLAN MOTIVACIONAL DE LA EMPRESA A SUS EMPLEADOS INCLUIDOS SUS VIÁTICOS	3 MESES	\$ 30.000
CREACION DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN		
DISEÑO DEL PLAN DE TRABAJO ANUAL DEL ÁREA	3 MESES	\$ 10.000
ADQUISICIÓN DE SOFTWARE PARA LA LIQUIDACION IMPOSITIVA	3 MESES	\$ 50.000
REDISEÑO DEL SISTEMA ACTUAL INFORMÁTICO PARA ADECUARLO A LOS NUEVOS REQUERIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	6 MESES	\$ 35.000
DISEÑO DEL PLAN DE CONTROL DE HIGIENE Y SEGURIDAD	6 MESES	\$ 15.000
CREACION DEL ÁREA DE FINANZAS		
BUSQUEDA INTERNA O EXTERNA DEL RESPONSABLE DE FINANZAS Y DESIGNACION	2 MESES	\$ 600.000
DESIGNACION DE PERSONAL PARA CONTROL Y GESTIÓN	2 MESES	\$ 360.000
ADQUISICIÓN DE LICENCIA DE SOFTWARE PARA SINCRONIZAR LAS CUENTAS BANCARIAS CON EL SISTEMA ADMINISTRATIVO	3 MESES	\$ 40.000
ADQUISICION DE SOFTWARE CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT PARA ADMINISTRAR LAS COBRANZAS	6 MESES	\$ 50.000
ADQUISICIÓN DE PLAN DE LLAMADAS IP PARA EL ÁREA DE COBRANZAS	1 MES	\$ 12.000
GENERACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL		
CONTRATACION DE UN EQUIPO DE CONSULTORES ESPECIALISTAS EN BUSINESS INTELLIGENCE	6 MESES	\$ 150.000
USO DE LICENCIA GRATUITA TECNOLOGIA QLIK	SIN LIMITE	\$ 0
EXPORTACIÓN DE LA INFORMACIÓN EN EL SISTEMA Y EN EXCEL AL SISTEMA DE BUSINESS INTELLIGENCE	2 MESES	\$ 10.000
CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE CONTROL DE GESTIÓN EN EL USO DEL SISTEMA BUSINESS INTELLIGENCE	6 MESES	\$ 30.000
PLATAFORMA INFORMATICA PARA COMUNICAR LOS REPORTES A TODA LA ORGANIZACIÓN SEGMENTADA POR ÁREAS	3 MESES	\$ 20.000
TOTAL DEL PLAN DE DIRECCION ESTRATEGICA	COSTO TOTAL ANUALIZADO	\$ 2.062.000

Fuente: Elaboración Propia

ACCIONES Y MARCO DE TIEMPO

Tabla 2

Diagrama de Gantt

ACCIONES	MESES					
	1	2	3	4	5	6
CREACION DEL AREA DE RR.HH						
BUSQUEDA DEL RESPONSABLE DE RR.HH	50%	100%				
COMUNICACIÓN DEL NUEVO ORGANIGRAMA A TODA LA ORGANIZACIÓN	100%					
DESIGNACION DEL PERSONAL DE PAYROLL	50%	100%				
DESIGNACION DEL PERSONAL DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Y BUSQUEDA Y DESARROLLO	50%	100%				
LIDERAZGO DEL PROYECTO DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL	17%	34%	51%	68%	85%	100%
DISEÑO DEL PLAN DE COMUNICACIONES DE LA EMPRESA	33%	66%	100%			
CREACIÓN DE UNA RED INTEGRADA DE COMUNICACIONES	50%	100%				
CREACION DE LOS PLANES DE CAPACITACION INTERNA	25%	50%	75%	100%		
DISEÑO DEL PLAN MOTIVACIONAL DE LA EMPRESA	33%	66%	100%			
LIQUIDACION DE SUELDOS DE TODA LA ORGANIZACIÓN DESDE EL AREA	33%	66%	100%			
CREACION DEL AREA DE ADMINISTRACIÓN						
DESIGNACION DEL RESPONSABLE DE ADMINISTRACIÓN	50%	100%				
DESIGNACION DEL PERSONAL DE CONTABILIDAD	50%	100%				
DESIGNACION DEL PERSONAL DE IMPUESTOS	50%	100%				
DESIGNACION DEL PERSONAL DE HIGIENE Y SEGURIDAD	50%	100%				
DISEÑO DEL PLAN DE TRABAJO ANUAL DEL ÁREA	33%	66%	100%			
IMPLEMENTACIÓN DE SOFTWARE PARA LIQUIDACIONES IMPOSITIVAS	33%	66%	100%			
REDISEÑO DEL SISTEMA INFORMÁTICO ACTUAL PARA ADECUARLO AL NUEVO ORGANIGRAMA	17%	34%	51%	68%	85%	100%
DISEÑO DEL PLAN DE CONTROL DE HIGIENE Y SEGURIDAD	17%	34%	51%	68%	85%	100%
GENERACION DE LOS ESTADOS CONTABLES DE LA EMPRESA	17%	34%	51%	68%	85%	100%
AUDITORIA INTERNA DE TODAS LAS CUENTAS CONTABLES	17%	34%	51%	68%	85%	100%
GENERACIÓN DE LAS DECLARACIONES JURADAS IMPOSITIVAS	25%	50%	75%	100%		
CREACIÓN DEL ÁREA DE FINANZAS						
DESIGNACION DEL RESPONSABLE DE FINANZAS	50%	100%				
DESIGNACION DEL PERSONAL PARA COBRANZAS	50%	100%				
DESIGNACION DEL PERSONAL PARA TESORERIA	50%	100%				
DESIGNACION DEL PERSONAL PARA CONTROL DE GESTIÓN	50%	100%				
IMPLEMENTACIÓN DE SOFTWARE "INTERBANKING" PARA SINCRONIZAR LAS CUENTAS BANCARIAS CON EL SISTEMA ADMINISTRATIVO	33%	66%	100%			
IMPLEMENTACIÓN DE SOFTWARE "CRM" PARA LA GESTIÓN DE LAS CUENTAS CORRIENTES DE LOS CLIENTES	17%	34%	51%	68%	85%	100%
CREACIÓN DEL FLUJO DE FONDOS DE LA EMPRESA	25%	50%	75%	100%		
ARMADO DEL CENTRO DE LLAMADAS PARA EL ÁREA DE COBRANZAS	100%					
DISEÑO DE LA POLITICA DE PAGOS DE LA EMPRESA	33%	66%	100%			
DISEÑO DE LA POLITICA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA	33%	66%	100%			
GENERACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL						
RELEVAMIENTO DE LAS VARIABLES CRITICAS DE LA EMPRESA	50%	100%				
EXPORTACIÓN DE LA INFORMACION PARA ARMAR LA BASE DE DATOS GENERAL DE LA EMPRESA	50%	100%				
CONSTRUCCION DE LA BASE DE DATOS "DATAWAREHOUSE"	33%	66%	100%			
DEFINICION DE LOS INDICADORES	33%	66%	100%			
DESARROLLO INFORMÁTICO DE LOS INDICADORES	25%	50%	75%	100%		
EVALUACIÓN Y VALIDACIÓN DE LOS INDICADORES	20%	40%	60%	80%	100%	
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN ESTRATEGICA PARA LA TOMA DE DECISIONES	17%	34%	51%	68%	85%	100%
CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE CONTROL DE GESTIÓN EN EL USO DE LA PLATAFORMA DE BUSINESS INTELLIGENCE	17%	34%	51%	68%	85%	100%
IMPLEMENTACIÓN DE UNA PLATAFORMA INFORMÁTICA PARA COMUNICAR LOS REPORTES A CADA ÁREA DE LA ORGANIZACIÓN	33%	66%	100%			

Fuente: Elaboración Propia

MEDICIÓN

Por la implementación de este plan estratégico, que es una inversión para la empresa, se obtendrá todo un nuevo funcionamiento organizacional, que permitirá recuperar la inversión hecha y mejorar el desempeño de toda la empresa, es menester mencionar que el plan propuesto puede ser solventado por la organización dado los volúmenes de sus ventas y la estructura financiera contable que posee; existiendo una mejora en cada una de las variables críticas de la empresa representando un ahorro en las cuentas de egreso y un crecimiento de las cuentas de ingreso que superarán ampliamente el monto de la inversión; así como una disminución en los volúmenes de cuentas patrimoniales de cuentas a cobrar y apalancamiento financiero con un adecuado volumen de cuentas a pagar.

Para que pueda verse esa mejora en el flujo de ingresos y egresos, a través de sus variables críticas, resulta adecuado comparar un año completo con las mejoras organizacionales, el año 2020, contra el año 2019 para ver el impacto del presente plan estratégico.

Tabla 3

Cuadro comparativo interanual

Medida	Años	
	2019	2020
Caja y Bancos		
Cuentas por cobrar (como porcentaje del activo)		
Otras cuentas por cobrar (como porcentaje del activo)		
Cuentas a pagar (como porcentaje del activo)		
Ventas Netas		
Bienes de Cambio (como porcentaje del Activo)		
Otros Costos de Venta(como porcentaje del total de ventas)		
Costos de Venta (como porcentaje del total de ventas)		
Gastos de comercialización (como porcentaje del total de ventas)		
Costos en hs extra del personal		
Gastos en honorarios profesionales		
Gastos en litigios laborales		
Cantidad de dias trabajados promedio por persona		
Impuestos pagados (como porcentaje del total de ventas)		
Rentabilidad promedio de los productos		
Retención de clientes		
Pérdidas por rotura de bienes de cambio		
Incremento de clientes interanual		
Gastos en litigios para deudores incobrables		
Rotación del ciclo de cobranzas		
Rotación del ciclo de pagos		
Rotación de los bienes de cambio		
Gastos por accidentes laborales		

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A.J & J.A Redolfi SRL es una empresa que viene experimentando un aumento en su facturación y en el total de su activo año a año, estas tasas de aumento patrimonial implican una acumulación más grande de bienes de cambio, de los niveles de cuentas a cobrar y de las cuentas a pagar, con un incremento de las participaciones relativas de los costos y los gastos, el consecuente aumento del tamaño patrimonial implica un mayor compromiso para lograr administrar ese crecimiento patrimonial, que sin un Plan de Dirección Estratégica que implique una transformación organizacional para administrar ese crecimiento y no caer en un estancamiento futuro por no poder hacer un uso eficiente de los recursos y de las oportunidades de negocio que se le presentan.

El entorno en que opera la empresa es de alta competitividad, con gran sensibilidad a los precios de venta y la financiación, esto significa que la organización debe tomar una nueva estructura totalmente profesionalizada con una gran división del trabajo para que producto de esa especialización en cada área y departamento se exploten al máximo los recursos y oportunidades de la empresa, dada su estructura patrimonial, puede invertir en un Plan de Dirección Estratégica que implique una reestructuración organizacional que le permita tener un organigrama especializado propio de la empresa mediana que es, y dejar la administración de pequeña empresa que viene trayendo a lo largo de los años, la empresa ya tiene un tamaño tanto en su facturación como en cantidad de empleados que requiere una estructura más ordenada del recurso humano, así como la creación de nuevas áreas funcionales, para poder administrar de manera óptima cada recurso de la organización.

Sin dudas que si la empresa no toma una nueva forma de administrar los flujos de trabajo y el manejo del dinero, no podrá acompañar el crecimiento en los niveles de facturación y perderá mucho dinero como un costo global de no calidad, esta falta de calidad global de la organización entendida como una pérdida de eficiencia general en el aprovechamiento de los recursos; para esto necesita poder contar con herramientas de medición que le permitan administrar los riesgos a los que se enfrenta, a la vez de contar con una política empresarial de gestión eficiente del capital humano para obtener niveles óptimos de productividad en cada puesto; sin dudas que con la estructura que se plantea en este Reporte de Caso la empresa puede atender todos los procesos operativos sin necesidad y dependencia de asesores externos y con una ostensible mejora de los productos finales que se obtienen de áreas como Contabilidad e Impuestos que hasta ahora están tercerizadas.

El presente Plan propone una mejora sustancial de la performance global de la empresa, esto implica una inversión inicial que resultará en aumentos de los flujos de fondos hacia la empresa producto de mejorar el ciclo activo de la empresa de manera integral ya que se pueden medir las variables críticas que intervienen en los flujos de ingreso, como ventas y cobranzas, a la vez de tener un gran control de los flujos de egresos disminuyendo costos y gastos producto de un mejor control de cada variable de egreso, así como una optimización de cada recurso, la inversión en este cambio que se propone tendrá un impacto cada vez menor en relación a los beneficios de su implementación año a año.

Sin una nueva estructura organizacional que le permita a la empresa controlar todas las variables críticas, a partir de su conocimiento y medición la empresa tendrá problemas para enfrentar la competencia debido a políticas de precios que incluyen costos relativos altos producto de la falta de administración eficiente de los mismos.

Este Plan propuesto, que recomienda la reestructuración del actual organigrama por uno nuevo con nuevas áreas funcionales y con el aprovechamiento de la medición de las variables críticas a través de un Cuadro de Mando Integral, puede ser aplicado a empresas de similar tamaño y madurez, ya que esta problemática organizacional es propia de las empresas familiares que van creciendo año a año pero no planifican de manera estratégica el diseño funcional que les permita tener responsables para cada tarea dentro de la organización especializados en optimizar las tareas y recursos que tienen bajo su órbita.

La aplicación del presente Plan, es la mejor forma de administrar el crecimiento futuro y presente de la empresa, con un impacto mensurable de la productividad y la rentabilidad de la empresa.

Como recomendación, sugerimos que también se llegue a la concreción el proyecto del nuevo centro de distribución que centralice toda la logística de la empresa y las áreas funcionales en un solo lugar físico con la consecuente reducción de los costos por acarreo de la mercadería, menos roturas y sobre todo un mejor aprovisionamiento a los clientes y sucursales y ahorro de tiempos y recursos, redundando en una mayor rentabilidad adicionada a la que ya obtendría por la implementación del presente Plan.

Aplicando el presente Plan la empresa podrá tener una estructura organizacional que administre de manera correcta su crecimiento y la administración de los riesgos. El impacto positivo sobre toda la organización será ostensible y medible a partir de la finalización de su implementación.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera Castro A. (2010) “*Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación*” Pensamiento y Gestión N°28 ISSN 1657-6276
- Ansoff I.H (1997) “*La dirección estratégica en la práctica empresarial*” 2da ed. México Pearson.
- Bolaño Rodríguez Y., Robaina D., Barnés A., Arias Pérez M. (2014) “*Modelo de Dirección Estratégica basada en la Administración de Riesgos*” Revista Ingeniería Industrial Vol. XXXV N°3 ISSN 1815-5936
- Betancourt.B (2005)” *Análisis sectorial y competitividad*” Santiago de Cali: Poemia
- Johnson G. & Scholes K & Whittington R (2006) “*Dirección estratégica*” Pearson Education
- Kaplan R., Norton David (2016) “*El Cuadro de Mando Integral*” Ediciones Gestión 2000-España
- Licera G. (2014) “*Los indicadores y la formulación del cuadro de mando integral para lograr capacidad competitiva*” Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Villa María
- Lindsay Rojas R., Rivero Villar J., Montes de Oca N. (2017) “*Metodología para la transición a un modelo de Dirección Estratégica sustentada en procesos*” Revista de Ingeniería Industrial- Año 16 N°3 ISSN 0717-9103